



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115497406>



The Correctional Investigator Canada

2008-09
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

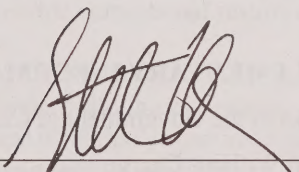
Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-99
ISBN: 978-0-660-63630-6

The Correctional Investigator Canada

2008-2009

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Stockwell Day', is written over a horizontal line.

The Honourable Stockwell Day, P.C., M.P.
Minister of Public Safety

Table of Contents

SECTION I: AGENCY OVERVIEW.....	3
1.1 Correctional Investigator's Message.....	3
1.2 Management Representation Statement.....	4
1.3 Raison d'être	5
1.4 Organizational Information.....	5
1.5 Voted and Statutory Items displayed in the Main Estimates	8
1.6 Agency Planned Spending Table and Full-Time Equivalents	8
1.7 Summary Information.....	9
1.8 Program Activities by Strategic Outcome	9
1.9 Departmental Plans and Priorities.....	10
 SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	 15
2.1 Strategic Outcome.....	15
2.2 Program Activity Name: Oversight of Correctional Operations	15
 SECTION III— SUPPLEMENTARY INFORMATION	 17
3.1 Departmental links to the Government of Canada Outcomes	19
3.2 Services Received Without Charge	19
 SECTION IV—OTHER ITEMS OF INTEREST	 20
4.1 Government on-line	20
4.2 Statutes and Regulations	20
4.3 Reports and Discussion Papers	20
4.4 References	21

SECTION I: AGENCY OVERVIEW

1.1 Correctional Investigator's Message

As Canada's Ombudsman for federal offenders offering independent oversight of federal Corrections, the Office of the Correctional Investigator (OCI) contributes to public safety and the promotion of human rights by providing independent and timely review of offender complaints. The OCI makes recommendations that assist in the development and maintenance of an accountable federal correctional system that is fair, humane and effective. In order to achieve this result for Canadians, the OCI monitors and investigates the acts, omissions, decisions and recommendations of the Correctional Service of Canada (CSC), so that CSC carries out its statutory mandate in compliance not only with its own policies and procedures, but also with its domestic and international legal and human rights obligations.

Since its creation in 1973, the OCI has been an important part of safeguarding the rights of offenders and in making Canada a safer place. Public safety is enhanced by ensuring that offenders are treated fairly, provided the necessary assistance to become law-abiding citizens, and safely reintegrated into society in a timely and supported fashion. For 35 years, the OCI has played a vital role providing independent oversight and objective investigations of offender complaints as well as making recommendations to address systemic issues to improve Canada's prison system, and ultimately public safety.

The Correctional Service of Canada has identified the following five key priorities to guide its efforts to deliver the best possible correctional results consistent with its mandate:

1. Safe transition of eligible offenders into the community.
2. Safety and security for staff and offenders in our institutions.
3. Enhanced capacities to provide effective interventions for First Nations, Métis and Inuit offenders.
4. Improved capacities to address mental health needs of offenders.
5. Strengthened management practices.

My Office agrees that substantive action on these priorities would go a long way toward addressing many of the long-standing areas of offender concern. In the next fiscal year, the Office will focus on the Correctional Service's progress in addressing its five key priorities as they relate to offender concerns and on its ongoing response to the OCI's *Deaths in Custody Study* (2007). As well, the OCI will continue to work with various stakeholders, and to increase our Office's citizen engagement and its information program for offenders.

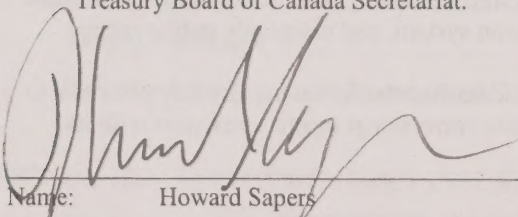
Howard Sapers
Correctional Investigator

1.2 Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2008-2009 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Correctional Investigator Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in *Guide for the Preparation of Part III of the 2008-09 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance;
- It is based on the department's strategic outcome and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.



Name: Howard Sapers

Title: Correctional Investigator of Canada

1.3 Raison d'être

The Office of the Correctional Investigator (OCI) provides Canadians with timely, independent, thorough and objective investigations into problems of offenders to ensure that it remains safe, secure, fair, equitable, humane, reasonable and effective. Essentially, its oversight role is to ensure that the Correctional Service of Canada (CSC) carries out its statutory mandate in compliance with its domestic and international policy, legal and human rights obligations.

1.4 Organizational Information

Mandate

The Office of the Correctional Investigator was established in 1973 pursuant to Part II of the *Inquiries Act*. With the proclamation in November 1992 of Part III of the *Corrections and Conditional Release Act*, the mandate of the Office was entrenched in its own legislation. The mandate of the Correctional Investigator, as defined by this legislation, is to function as an Ombudsman for federal offenders. The Correctional Investigator is independent of the Correctional Service of Canada and may initiate an investigation on receipt of a complaint by or on behalf of an offender, at the request of the Minister or on his own initiative. The Correctional Investigator is required by legislation to report annually through the Minister of Public Safety Canada to both Houses of Parliament.

Mission Statement

As Canada's Ombudsman for federal offenders offering oversight of federal Corrections, the Correctional Investigator contributes to public safety and the promotion of human rights by providing independent and timely review of offender complaints. The Correctional Investigator makes recommendations that assist in the development and maintenance of an accountable federal correctional system that is fair, humane and effective.

Program Activity and Resources

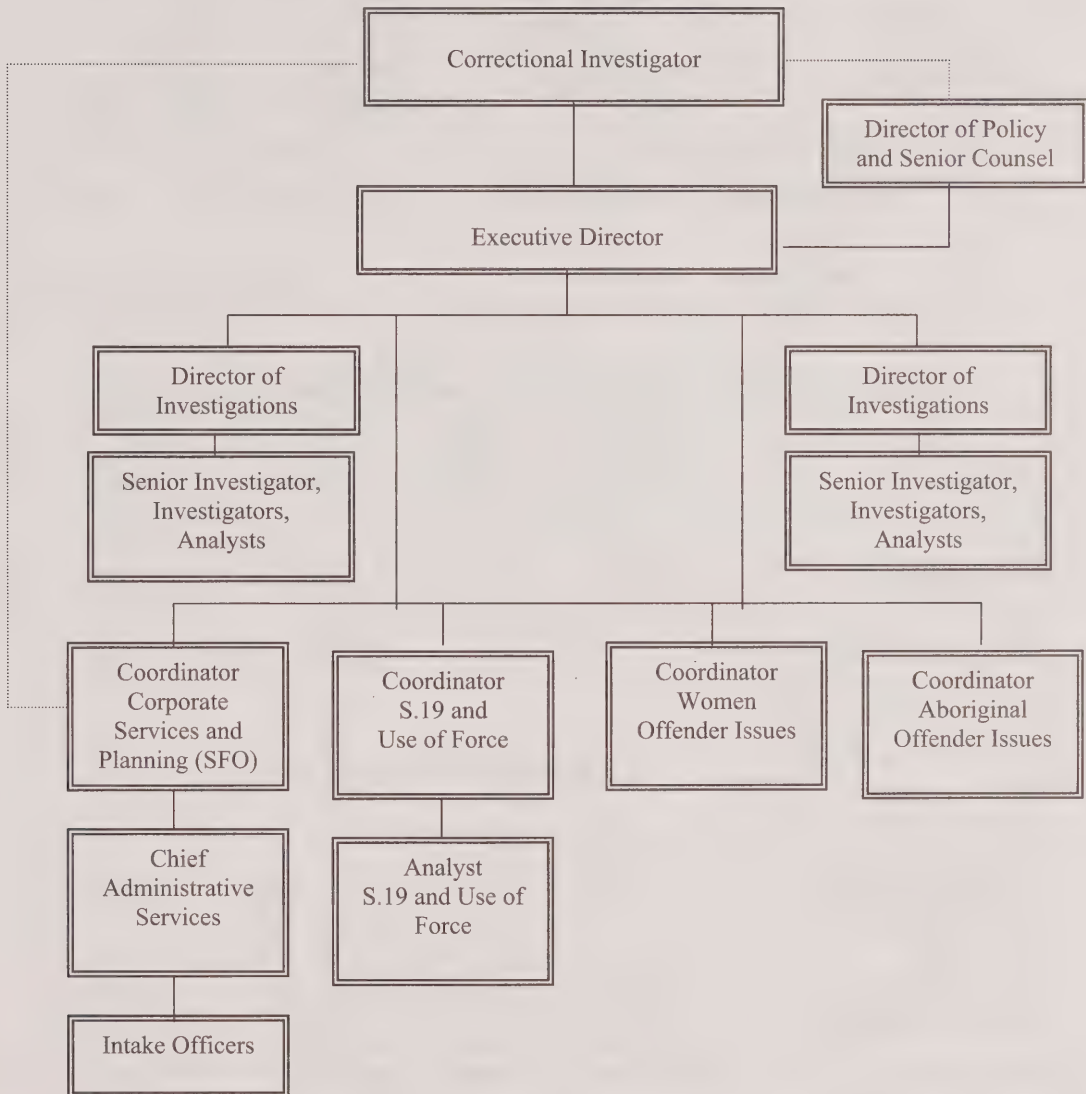
The Office of the Correctional Investigator (OCI) has one Program Activity which is to contribute to the effective administration of Justice by conducting investigations into the problems of offenders related to decisions, recommendations, acts or omissions of the Commissioner of Corrections or any person under the control and management of, or performing service for or on behalf of the Commissioner of Corrections that affects offenders either individually or as a group, as detailed in Section 167 of the *Corrections and Conditional Release Act (CCRA)*.

Section 19 of the CCRA requires that the Office reviews all investigations performed by the Correctional Service of Canada following the death of or serious bodily injury to an inmate. The OCI is also committed to a similar review function with respect to Use of

Force interventions, in keeping with the recommendations of the *Arbour Commission of Inquiry*.

The Office of the Correctional Investigator is lead by the Correctional Investigator who reports to Parliament through the Minister of Public Safety Canada. The Agency's resources provide for 24 full-time equivalents, of which twenty are directly involved, as intake officers, investigators, coordinators or directors, in the day to day addressing of inmate complaints. The total resources are \$3,793,000 for the fiscal year 2008-2009.

1.4.1 OCI Organization Chart



1.5 Voted and Statutory Items displayed in the Main Estimates

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2008–09 Main Estimates	2007–08 Main Estimates
45	Program expenditures	3,341	2,773
(S)	Contributions to employee benefit plans	452	359
	Total Agency	3,793	3,132

1.6 Agency Planned Spending Table and Full-Time Equivalents

(\$ thousands)	Forecast Spending 2007–08	Planned Spending 2008–09	Planned Spending 2009–10	Planned Spending 2010–11
Oversight of Correctional Operations	3,132	3,793	3,162	3,082
Total Main Estimates	3,132	3,793	3,162	3,082
Adjustments:				
Supplementary Estimates				
Funding to address workload and human resources pressures resulting from the changing profile of federal offenders	241			
Operating Budget Carry Forward 2006-2007	34			
Total Adjustments	275			
Total Planned Spending	3,407	3,793	3,162	3,082
Plus: Cost of services received without charge	394	486	188	165
Total Agency Spending	3,801	4,279	3,350	3,247
Full-time Equivalents	22	30	24	24

Despite changes in the CSC offender profile and related growing complexity in investigations, the OCI funding has remained stable over the last decade. The OCI secured temporary funding in 2007-08 and 2008-09 to alleviate its increasing workload and to enhance its capacity to better respond to complaints of offenders with mental health issues. Given that the temporary funding will elapse at the end of March 2009, the OCI will continue to actively seek a permanent funding solution. Lack of permanent funding will hinder the OCI's ability to meet its mandate and achieve its Plans and Priorities.

1.7 Summary Information

Financial Resources (\$ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
\$3,793	\$3,162	\$3,082

Human Resources

2008–09	2009–10	2010–11
30	24	24

Agency Priorities

Name	Type
1. Investigate and resolve individual offender issues	Ongoing
2. Investigate, monitor and resolve systemic offender issues	Ongoing
3. Monitor, evaluate and provide representations on CSC's management of mandated issues (s. 19 investigations and use of force incidents)	Ongoing
4. Investigate, resolve and provide leadership on specifically identified issues of concern (Women and Aboriginal offenders, and Mental health issues)	Ongoing

1.8 Program Activities by Strategic Outcome

(\$ thousands)	Expected Results	Planned Spending			Contributes to the following priority
		2008–09	2009–10	2010–11	
Strategic Outcome:	The problems of offenders in the federal correctional system are identified and addressed in a timely and reasonable fashion				Priorities 1-4
Oversight of Correctional Operations	To provide accessible and timely Ombudsman services to federal offenders	3,793	3,162	3,082	Priorities 1-4

This year's OCI Report on Plans and Priorities has been developed to ensure its compliance with recent Treasury Board policies. The reporting of Program sub-activities has been deleted, and the core Program Activity has been streamlined to ensure effective public reporting. The OCI's Strategic Outcome is to ensure that the problems of offenders in the federal correctional system are identified and addressed in a timely and reasonable fashion. The oversight of correctional operations is achieved by providing accessible and timely Ombudsman services to federal offenders.

1.9 Departmental Plans and Priorities

The primary legislative mandate of the OCI is to provide Canadians with independent investigation of the individual and systemic problems encountered by federal offenders as a result of decisions, recommendations, acts or omissions by the Correctional Service of Canada (CSC). Section 19 of its enabling legislation, the *Corrections and Conditional Release Act* also requires that it reviews all CSC Investigations convened following the death of or serious bodily injury to an offender. The OCI is also engaged in a similar review process of all use of force interventions by the Correctional Service.

The maintaining of an independent and objective review process within a correctional environment where the Office has virtually no control over either the number of complaints or the extent of the required investigations presents a number of unique challenges. First, our mandate is national in scope and offers, by the sheer number and complexity of issues, an endless supply of difficulties, opportunities and shifting priorities. Our client base and network of stakeholders are dispersed in a large number of often geographically remote locations throughout Canada. Second, the resolution of disputes in an environment traditionally closed to public scrutiny with an understandably high level of mistrust between correctional officials and offenders, requires that the Office not only be, but be seen to be independent of both the Correctional Service, the Department of Public Safety and the Minister. Third, given that the authority of the Office rests with its power of persuasion and public reporting rather than enforceable recommendations, it is imperative that appropriate administrative and political mechanisms be available to ensure that reasonable, fair, timely, thorough and humane action is taken on the findings made by the OCI.

The OCI does not foresee a decline in either the overall demand for services or in the complexity of the issues the OCI is called upon to address. The environment in which the OCI operates continues to be extremely challenging. Moving forward requires not only innovative and dedicated services, but also sound risk management, knowledge-driven decision-making, rigorous stewardship, clear accountabilities and responsible spending.

The OCI's Program Activity (PA) is the "Oversight of Correctional Operations" and its Strategic Outcome (SO) is "the problems of offenders in the federal correctional system are identified and addressed in a timely and reasonable fashion".

Priority 1

Investigate and resolve individual offender issues

The role of the Correctional Investigator is that of an Ombudsman for federal offenders. The primary function of the Office is to investigate and bring resolution to individual offender complaints. The vast majority of the concerns raised on complaints are addressed by OCI at the institutional level through direct contact and communications with offenders and CSC staff.

Plans

The OCI will visit all institutions, according to its frequency schedule/institutional security level. Its investigative staff will then interview offenders (and those acting on their behalf) and will maintain accessibility through regular correspondence, e-mail and telephone.

OCI investigators will address all offender issues in a timely fashion; prioritizing those they consider being of an urgent nature. In so doing, they investigate concerns and make recommendations to CSC officials at all levels, while always striving to secure resolution at the lowest possible organizational level.

Moreover, the OCI's investigative staff will ensure, through follow-up and impact analysis, that CSC's response to its queries and recommendations be timely, fair, thorough, equitable, reasonable and effective.

Finally the OCI will exercise, where appropriate, its prerogative to investigate, on its own initiative, any issue affecting one or more offenders.

Priority 2

Investigate, resolve and follow-up on systemic offender issues

While the primary role of the Office of the Correctional Investigator is to investigate and resolve complaints from individual offenders, it has, as well, the responsibility to review and make recommendations on the Correctional Service of Canada's policies and procedures associated with the areas of individual complaints to ensure that systemic areas of concern are identified and appropriately addressed.

Plans

Prior to each institutional visit, the OCI investigator will monitor, through a review and comparative analysis of CSC's own statistics, the institution's performance in the OCI's Areas of Concern (long-standing systemic areas of OCI concern that are closely linked to an offender's rights and liberty; issues such as timely conditional release consideration and effective internal redress).

During the visit, the OCI investigator will raise any shortcomings with the Warden and where appropriate will make recommendations. The implementation of those recommendations will be monitored through a review of the institution's performance prior to the next visit, with the OCI always having the option of addressing its concerns at the regional or national level of CSC.

During each institutional visit, OCI investigative staff will also meet with the Inmate Committee and where appropriate, with other offender groups such as Native Brotherhoods and Sisterhoods. Investigators will then hold timely discussions with CSC authorities and where appropriate, make recommendations related to the systemic issues raised by these groups; striving to achieve resolution at the institutional level.

As in the case of individual offender concerns, OCI investigative staff will subsequently monitor and evaluate, through follow-up and impact analysis, the timeliness and overall quality of CSC's response.

Priority 3

Monitor, evaluate, and provide representations on CSC's management of mandated issues (s.19 investigations and Use of Force incidents)

Section 19 of the *Corrections and Conditional Release Act* implicitly requires that the Office of the Correctional Investigator (OCI) review all investigations conducted by the Correctional Service of Canada following the death of or serious bodily injury to an inmate. The OCI is also engaged in similar reviews of use of force interventions.

Plans

The OCI Coordinator of s.19 investigations and Use of Force Issues, with the assistance of an analyst, will review CSC s.19 investigations and CSC reports, including videotapes related to Use of Force incidents, as per OCI's standardized review procedure and timeliness benchmarks. Initially determined will be CSC's compliance with the agreed upon timeliness for providing the OCI with all the required s.19 investigation reports. Subsequently, the OCI's review will focus on identifying instances of CSC non-compliance within the law and its own policy regarding the Use of Force or flaws in CSC s.19 investigative reports. Finally, the Coordinator will make representations and/or recommendations to CSC officials at the appropriate level and monitor and evaluate, through follow-up and impact analysis, the timeliness and overall quality of CSC's response.

Priority 4

Investigate, resolve and provide leadership on specifically identified issues (Women and Aboriginal Offenders, and Mental Health)

The Office of the Correctional Investigator (OCI) conducts specialized investigations and attempts to resolve the issues raised by or on behalf of Women and Aboriginal Offenders. In cooperation with its partners, both governmental and non-governmental, it provides observations, advice, and direction to the Correctional Service of Canada and others regarding these issues.

Plans

Under the guidance of the Coordinators of Women Offender Issues and of Aboriginal Offender Issues, OCI investigators will deal with individual and systemic issues brought to their attention by Women and Aboriginal Offenders, in essentially the same manner as described above,.

OCI investigators will also meet, during each visit with Native Brotherhoods and Sisterhoods and where appropriate, with institutional Elders, Native Liaison Officers and Regional Elder Advisory Committees.

Moreover, OCI coordinators will focus on a number of issues which are specific to or which continue to have considerably more impact on those sub-groups than on the general offender population.

Finally, both Coordinators (Aboriginal Offender Issues and Women Offender Issues) will assume a national leadership role on key issues affecting their respective areas of responsibility.

They will prioritize, within their strategic planning process, the development of collaborative and mutually beneficial working relationships with groups and associations in the public and non-governmental sectors, which are involved in the betterment of corrections for Women and Aboriginal Offenders.

Mental Health Services will remain an area of special interest. Despite not having received full funding, the OCI will increase its outreach efforts towards offenders suffering from mental health issues within its current fiscal envelope. It will also focus its monitoring of Correctional Services of Canada's (CSC) investigative efforts, in the Mental Health component of the correctional treatment it offers to incarcerated Canadians.

The OCI will pursue its dialogue with CSC Officials, at all levels, on the topics of assessment, access to, and quality of CSC Mental Health Services both within institutions and community settings. The situation of Women Offenders and Aboriginal Offenders, in that regard will be the subject of particular attention.

In practical terms, the Directors of Investigations will be required to champion the mental health issues and to ensure that there is a continued focus by the Investigators on the identified mental health issues. They will be responsible for identifying patterns of issues, pursuing these at the regional level and ensuring that the OCI has a picture of the entire system, not just their individual regions.

Each Investigator will be required to monitor identified mental health related issues at each of the medium and maximum security sites for which they are responsible. These identified issues become part of the OCI Areas of Focus, reportable semi-annually. Each Investigator is also responsible for the management of individual mental health related complaints, from receipt to conclusion, as per current practice; for relationship building with Mental Health Teams/professionals at sites and for the critical sharing of information with OCI colleagues and Directors of Investigations.

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1 Strategic Outcome

The OCI's only Strategic Outcome (SO) is "The problems of offenders in the federal correctional system are identified and resolved in a timely fashion". Its only Program Activity (PA) is the "Oversight of Correctional Operations", which regroups the four OCI Priorities described above in Section 1.3.

2.2 Program Activity Name: Oversight of Correctional Operations

Financial Resources

2008–09	2009–10	2010–11
\$3,793	\$3,162	\$3,082

Human Resources

2008–09	2009–10	2010–11
30 FTE	24 FTE	24 FTE

Through this program activity, the Office of the Correctional Investigator (OCI) conducts investigations of individual offender complaints regarding acts, omissions, decisions and recommendations of the Correctional Service of Canada (CSC). It also has a responsibility to review and make recommendations on CSC's policies and procedures associated with the areas of individual complaints, to ensure that systemic areas of complaint are identified and appropriately addressed, and to review all Section 19 investigations performed by CSC following the death of or serious injury to an inmate.

Expected Results	Indicators	Data Source(s)/ Frequency	Target (March 31, 2009)
To provide accessible and timely Ombudsman services to federal offenders	<ol style="list-style-type: none"> 1. Level of service: Percentage of OCI responses to offender complaints 2. Accessibility: Number of contacts, institutional visits and interviews (s. 169, CCRA) 3. Timeliness: OCI response time to offender complaints and referrals 	DATIS/ Semi-Annual	<ol style="list-style-type: none"> 1. 96% 2. 95% quarterly visits to maximum and medium security institutions and 95% semi-annual visits to minimum security institutions 3. OCI timeliness standards: internal response = 90% within 5 days; inquiry = 85% within 15 days; investigation = 80% within 45 days

The OCI's Strategic Outcome is to ensure that the problems of offenders in the federal correctional system are identified and addressed in a timely and reasonable fashion. The oversight of correctional operations is achieved by providing accessible and timely Ombudsman services to federal offenders. The level of service is measured by the percentage of OCI responses to offender complaints; the accessibility is measured by the number of contacts, institutional visits and interviews; and the timeliness is measures by the OCI response time to offender complaints and referrals. The main monitoring tools are the OCI's computerized data collection system (DATIS) and the OCI Investigators' semi-annual reports. The proposed targets for the upcoming year have been set high and should be achievable within planned spending.

SECTION III— SUPPLEMENTARY INFORMATION

The Deaths in Custody Study and Follow-ups

We continue to be concerned about the high number of deaths and injuries in federal institutions. In our last Annual Report 2006-07, the Office reported on the findings of a study that examined all reported deaths—due to factors other than natural causes—that occurred over a five-year period in Canadian federal correctional institutions. The study included all deaths that the Correctional Service had determined were homicides, suicides, overdoses or accidents. The project was designed to identify areas in which improvements might enhance the Correctional Service’s ability to prevent or appropriately respond to assaults and self-injury in the future.

The *Deaths in Custody Study* examined 82 reported suicides, homicides and accidental deaths in custody from 2001 to 2005, inclusively. The research reviewed CSC board of investigation reports and action plans, coroners’ reports, correspondence between CSC and both the OCI and coroners’ offices, and other documents pertaining to each fatality.

The *Deaths in Custody Study* presented disturbing findings. The report provided evidence that the Correctional Service must enhance its capacity to focus on observations and recommendations related to deaths in custody. The Correctional Service failed to consistently incorporate lessons learned and implement corrective action over time and across regions, as similar errors are repeated, and similar findings and recommendations are being made time and again. The study also suggested that the Correctional Service resists or fails to reasonably act on a large proportion of coroners’ findings and recommendations, compared to the findings and recommendations of its own boards of investigation. The report concludes that “...the Service fell short in implementing its own policies and practices, and in doing everything possible to avert a fatality.”

The Correctional Service has indicated a willingness to address many of the *Deaths in Custody Study*’s findings. In the next year, the OCI will continue to monitor CSC’s progress in an attempt to make sure that it adheres to—or, in some instances, alters—existing procedures and practices to ensure *timely*:

- convening of investigations;
- meaningful analysis of completed investigation reports;
- approval by the Correctional Service’s Executive Committee (EXCOM) of recommendations and action plans developed in response to national investigative reports; and
- consistent implementation, follow-up and monitoring of actions taken in response to approved recommendations.

China Project

The Office was selected to be the lead partner on an important project, fully funded by the Canadian International Development Agency, with the prison administration of China. The Jail Supervision Division of the Penitentiary Administration Bureau of the Chinese Public Security Ministry (JSD) openly acknowledged significant human rights challenges in its prisons and demonstrated an interest in responding to a recent report of the UN Special Rapporteur against Torture. The UN report was critical of Chinese authorities' treatment of their prisoners. This project is unique because the JSD is partnering directly with our Office, whose statutory mandate includes making recommendations on human rights compliance. The Office was specifically selected for this project because of its unique mandate and its established expertise in human rights in correctional settings.

After an initial development phase of the project, a first study tour took place in Canada between June 30 and July 10, 2007. The study tour focused on policy and legal issues as they pertain to human rights of detainees and prisoners. The purpose of the first study tour was to introduce the Chinese senior officials to the Canadian policy making process as well as best practices in prison management/administration. The Chinese senior officials were also exposed to Canadian legal and policy experts, management and correctional training officials, and prison administrators of detention centres and penitentiaries to hear their views about best practices, the protection of human rights in prison settings and the importance of internal and external oversight mechanisms. A second study tour is planned for spring 2008, and will focus on operational issues related to the management of women and Aboriginal offenders, as well as offenders with mental illness.

In the last phase of the project scheduled for 2009, the final seminar and field visit will provide an opportunity for the Chinese senior officials to present their final report and recommendations for policy reforms in the areas of human rights compliance and enhanced jail management/administration. This report will incorporate the results of the survey conducted by JSD on problems in jails and human rights. The Canadian delegation will have an opportunity to offer comments and feedback on the Chinese recommendations for reforms and final report. A panel format was proposed which would include a China/Canada dialogue on best practices and approaches in the area of prison management and human rights.

3.1 Departmental links to the Government of Canada Outcomes

Strategic Outcome: The problems of offenders in the federal correctional system are identified and addressed in a timely and reasonable fashion					
	Expected Results	Planned Spending (in thousands)			Alignment to Government of Canada Outcome Area
		2008–09	2009–10	2010–11	
Oversight of Correctional Operations	To provide accessible and timely Ombudsman services to federal offenders.	\$3,793	\$3,162	\$3,082	Safe and Secure Communities

3.2 Services Received Without Charge

(\$ thousands)	2008–09
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	279
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by the Treasury Board of Canada Secretariat (excluding revolving funds)	207
Total services received without charge	486

NOTE: This table can also be found on the Treasury Board Secretariat's website at http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp.

SECTION IV—OTHER ITEMS OF INTEREST

4.1 Government on-line

Website: <http://www.oci-bec.gc.ca>

Email: org@oci-bec.gc.ca

4.2 Statutes and Regulations

Corrections and Conditional Release Act, S.C. 1992 Part 3

4.3 Reports and Discussion Papers

- Correctional Investigator's Annual Reports, 1998-1999 to Present
(<http://www.oci-bec.gc.ca>)

- OCI's Deaths in Custody Study, June 27, 2007 (<http://www.oci-bec.gc.ca>)

- Correctional Investigator's Presentation to the Correctional Service of Canada Review Panel, June 27, 2007 (<http://www.oci-bec.gc.ca>)

- Correctional Investigator's Presentation to the Senate Committee on Social Affairs, Science and Technology: Mental Health, Mental Illness and Addiction, June 7, 2005
(<http://www.oci-bec.gc.ca>)

- Previous OCI Departmental Performance Reports and OCI Reports on Plans and Priorities (<http://www.oci-bec.gc.ca>)

- The Senate of Canada's Out of the Shadows at Last – Transforming Mental Health on Addiction Services in Canada, May 2006 (<http://www.parl.gc.ca>)

4.4 References

Name	Title	Address	Tel. No.	Fax No.
Howard Sapers	Correctional Investigator	P.O. Box 3421 Station "D" Ottawa, Ontario K1P 6L4	(613) 990-2689	(613) 990-9091
Ed McIsaac	Executive Director	P.O. Box 3421 Station "D" Ottawa, Ontario K1P 6L4	(613) 990-2691	(613) 990-9091
Mary-Anne Ruedl	Coordinator, Corporate Services and Planning	P.O. Box 3421 Station "D" Ottawa, Ontario K1P 6L4	(613) 990-2694	(613) 990-9091

4.4 Personnes-ressources

Nom	Titre	Adresse	No de tél.	Télécopieur
Howard Sapers	Enquêteur correctionnel	C.P. 3421 Succursale D Ottawa, Ontario K1P 6L4	613-990-2689	613-990-9091
Ed McIsaac	Directeur exécutif	C.P. 3421 Succursale D Ottawa, Ontario K1P 6L4	613-990-2691	613-990-9091
Mary-Anne Ruedl	Coordonnatrice, Services corporatifs et Planification	C.P. 3421 Succursale D Ottawa, Ontario K1P 6L4	613-990-2694	613-990-9091

SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊTS

4.1 Gouvernement en direct

Site Web : <http://www.oct-bec.gc.ca>
Courriel : org@oct-bec.gc.ca

4.2 Loi et règlement d'application

Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition, Lois du Canada, 1992, partie 3

4.3 Rapports et documents de travail

- Rapports annuels de l'Enquêteur correctionnel, 1998-1999 à maintenant
(<http://www.oct-bec.gc.ca>)

- Étude du BEC intitulée Décès en établissement, 27 juin 2007 (<http://www.oct-bec.gc.ca>)

- Présentation de l'enquêteur correctionnel au Comité d'examen du Service correctionnel du Canada, 27 juin 2007 (<http://www.oct-bec.gc.ca>)

- Présentation de l'enquêteur correctionnel au Comité sénatorial permanent des affaires sociales, des sciences et de la technologie : Santé mentale, maladie mentale et toxicomanie, 7 juin 2005
(<http://www.oct-bec.gc.ca>)

- Rapports ministériels sur le rendement du BEC antérieurs et Rapport sur les plans et les priorités du BEC (<http://www.oct-bec.gc.ca>)

- Comité sénatorial permanent, *De l'ombre à la lumière : la transformation des services concernant la santé mentale, la maladie mentale et la toxicomanie au Canada*, mai 2006
(<http://www.parl.gc.ca>)

3.1 Liens aux résultats stratégiques du gouvernement du Canada

Résultat stratégique : Les problèmes des délinquants au sein du système correctionnel fédéral sont définis et résolus au moment opportun et de façon raisonnable.				
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada	Résultats escomptés	Dépenses prévues (en milliers de dollars)		
		2008-2009	2009-2010	2010-2011
Surveillance des opérations correctionnelles	Fournir aux délinquants sous responsabilité fédérale les services accessibles et opportuns de l'ombudsman	3 793 \$	3 162 \$	3 082 \$
de mise en place de collectivités sûres				

3.2 Services reçus à titre gracieux

(en milliers de dollars)		2008-2009
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	279	486
Contributions de l'employeur aux cotisations du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du trésor (sauf les fonds renouvelables)	207	
Total des services reçus à titre gracieux		

NOTA : Ce tableau est également disponible sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor à l'adresse : http://publiservice.lbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp.

- mettre en œuvre et surveiller les mesures visant à donner suite aux recommandations approuvées.

Projet de la Chine

Le BEC a été sélectionné comme partenaire principal dans le cadre d'un projet déterminant, qui est financé dans son intégralité par l'Agence canadienne de développement international et qui concerne l'administration du système carcéral chinois. Relevant du ministère de la Sécurité publique de la Chine, la Division de la supervision des prisons (DSP) du Bureau d'administration pénitentiaire a ouvertement reconnu être aux prises avec de graves problèmes touchant les droits de la personne dans ses établissements correctionnels et a dit vouloir donner suite à un rapport publié récemment par le Rapporteur spécial des Nations Unies chargé d'examiner la question de la torture. Dans ce document, l'auteur se montre critique à l'égard des autorités chinoises et du traitement réservé à leurs prisonniers. Ainsi, il s'agit d'un projet spécial parce que la DSP collabore directement avec le BEC, dont le mandat est notamment de formuler des recommandations aux fins du respect des droits de la personne. Le BEC a été choisi parmi d'autres pour cette initiative en raison du mandat unique qui lui est conféré et de l'expertise acquise relativement aux droits de la personne dans le contexte correctionnel. Après la phase initiale de l'élaboration de ce projet, un premier voyage d'études a eu lieu, au Canada, du 30 juin au 10 juillet 2007. Ce voyage d'études était axé sur les questions juridiques et de politiques relatives aux droits de la personne des détenus et des prisonniers. Le but de ce voyage d'études était de permettre aux hauts fonctionnaires chinois de se familiariser avec le processus canadien d'élaboration des politiques de même qu'avec les meilleures pratiques de gestion et d'administration pénitentiaire. Les hauts fonctionnaires chinois ont également été présentés aux experts juridiques et de politiques canadiens, aux responsables de la gestion et de la formation correctionnelle, aux gestionnaires de centres de détention et de pénitenciers pour entendre leurs points de vue sur les meilleures pratiques, la protection des droits de la personne en milieu carcéral et l'importance des mécanismes de contrôle internes et externes. Un deuxième voyage d'étude est prévu au printemps 2008, et se concentrera sur les questions opérationnelles ayant trait à la gestion des délinquantes et des délinquants autochtones, de même que des délinquants souffrant de maladie mentale.

Dans la dernière phase de ce projet, prévue pour 2009, le dernier séminaire et la visite sur les lieux permettra aux hauts fonctionnaires chinois de présenter leur rapport final et leurs recommandations pour des réformes stratégiques dans les domaines du respect des droits de la personne et de l'amélioration de la gestion et de l'administration pénitentiaire. Ce rapport tiendra compte des résultats d'un sondage de la DSP sur les problèmes dans les prisons et les droits de la personne. La délégation canadienne aura l'occasion de partager ses commentaires et sa rétroaction sur le rapport final et les recommandations des Chinois concernant les réformes. On a proposé d'inclure un groupe de spécialistes pour un dialogue Chine/Canada sur les meilleures pratiques et approches dans le domaine de la gestion pénitentiaire et des droits de la personne.

L'étude sur les décès en établissement et suivis

Nous sommes toujours préoccupés par le nombre élevé de décès et de blessures dans les établissements fédéraux. Dans notre dernier rapport annuel de 2006-2007, notre Bureau transmettait les constatations d'une étude ayant permis d'examiner tous les décès rapportés — causés par des facteurs autres que des causes naturelles — qui sont survenus au cours d'une période de cinq ans dans des établissements correctionnels fédéraux. L'étude devait déterminer, en étudiant tous les décès jugés par le SCC comme étant des homicides, des suicides ou des accidents, quels correctifs on devrait apporter pour accroître la capacité du SCC de prévenir les futures agressions et tentatives d'autommortelisation et d'intervenir lorsque de tels incidents surviennent.

Cette étude s'est donc penchée sur 82 cas de suicide, d'homicide et de mort accidentelle qui sont survenus en établissement entre 2001 et 2005 inclusivement. Le chercheur a également examiné les rapports et les plans d'action des comités d'enquête du SCC, les rapports de coroners, la correspondance entre le SCC et le BEC ainsi qu'entre le SCC et les bureaux des coroners, de même que d'autres documents ayant trait à ces décès.

L'étude sur les décès en établissement présente des constatations troublantes. Le rapport démontre que le SCC doit accroître sa capacité de donner suite aux observations et aux recommandations touchant les décès en établissement. Le SCC a négligé d'intégrer les leçons retenues de manière soutenue et de prendre les mesures correctives nécessaires au fil du temps et à l'échelle des régions, et l'on remarque que des erreurs similaires se répètent même si des constatations et des recommandations semblables sont faites de fois en fois. L'étude laisse entendre aussi que le SCC est réfractaire ou néglige de raisonnablement donner suite à une grande partie des constatations et des recommandations de coroners, comparativement à celles formulées par ses propres comités d'enquête. Le rapport arrive enfin à la conclusion que « le Service n'a pas pu appliquer ses propres politiques et pratiques et tout mettre en œuvre pour éviter un décès ».

Le SCC a affirmé sa volonté de donner suite à bon nombre des constatations énoncées dans le rapport sur les décès en établissement. Au cours de la prochaine année, le BEC va continuer de s'assurer que le SCC adhère bien aux procédures et aux pratiques existantes ou, dans certains cas, y apportent les modifications qui s'imposent — dans le but de

rapidement :

- entreprendre les enquêtes;
- effectuer une analyse approfondie des rapports d'enquête;
- faire approuver par le Comité de direction du SCC les recommandations et les plans d'action élaborés à la suite de la communication de rapports d'enquêtes nationales;

Résultats escomptés	Indicateurs	Source(s)/ fréquence des	Cible (31mars 2009)
Fournir aux délinquants sous responsabilité fédérale les services accessibles et opportuns de l'ombudsman	1. Niveau de service : Pourcentage des réponses du BEC aux plaintes des délinquants : Accessibilité : Nombre de contacts, visites institutionnelles et entrevues (art. 169, LSCMLC) 3. Rapidité d'exécution : délai de réponse aux plaintes et suivis des délinquants	Semestriel DATIS/ fréquence des	1. 96 % 2. 95 % de visites trimestrielles à des établissements à sécurité moyenne et maximale et 95 % de visites semestrielles à des établissements à sécurité minimale 3. Normes de rapidité d'exécution du BEC : réponse interne = 90 % dans un délai de 5 jours; requête = 85 % dans un délai de 15 jours; enquête = 80 % dans un délai de 45 jours

Le résultat stratégique du BEC est de garantir que les problèmes des délinquants au sein du système correctionnel fédéral sont définis et résolus au moment opportun et de façon raisonnable. La surveillance des opérations correctionnelles est réalisée en fournissant aux délinquants sous responsabilité fédérale les services accessibles et opportuns de l'ombudsman. Le niveau de service est mesuré par le pourcentage des réponses du BEC aux plaintes des délinquants; l'accessibilité est mesurée par le nombre de contacts, de visites institutionnelles et d'entrevues; et la rapidité d'exécution est mesurée par le temps de réponse du BEC aux renvois et aux plaintes des délinquants. Les principaux outils de surveillance du BEC sont le système informatisé de collecte de données (DATIS) et les rapports semestriels de l'enquêteur du BEC. Les cibles proposées pour le prochain exercice sont très élevées et devraient être réalisables en fonction des dépenses prévues.

SECTION II — ANALYSE DE L'ACTIVITÉ DE
PROGRAMME SELON LE RÉSULTAT STRATÉGIQUE

2.1 Résultat stratégique

Le seul résultat stratégique du BEC est le suivant : « Les problèmes des délinquants au sein du système correctionnel fédéral sont définis et résolus au moment opportun et de façon raisonnable ». La seule activité de programme est la « surveillance des opérations correctionnelles », qui regroupe les quatre priorités/sous-activités de programme du BEC décrites ci-dessus à la section 1.3.

2.2 Nom de l'activité de programme : Surveillance des opérations correctionnelles

Ressources financières

2008-2009	2009-2010	2010-2011
3 793 \$	3 162 \$	3 082 \$

Ressources humaines

2008-2009	2009-2010	2010-2011
30 ETP	24 ETP	24 ETP

Par le biais de cette activité de programme, le Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC) enquête sur les plaintes individuelles des délinquants à l'égard des actions, des omissions, des décisions et des recommandations du Service correctionnel du Canada (SCC). Il a également la responsabilité d'examiner et de formuler des recommandations concernant les politiques et les procédures du SCC sur le traitement des plaintes individuelles, de manière à ce que les problèmes systémiques préoccupants soient repérés et traités correctement, et d'examiner les enquêtes menées en vertu de l'art. 19 par le SCC suite au décès ou aux blessures graves d'un détenu.

Chaque enquêteur devra surveiller les problèmes de santé mentale relevés dans chacun des établissements à sécurité moyenne et maximale qui relève de leur responsabilité. Ces questions font partie des domaines d'intérêt du BEC dont il doit faire rapport deux fois par année. Chaque enquêteur doit gérer les plaintes individuelles portant sur des questions de santé mentale, à compter du moment où il la reçoit jusqu'à son règlement, conformément aux pratiques en place. Il doit aussi améliorer les relations avec les équipes et les professionnels des services de santé mentale et faciliter l'échange de renseignements essentiels avec ses collègues et les directeurs des enquêtes du BEC.

Sous la direction de la coordonnatrice des questions relatives aux délinquantes et du coordonnateur des questions autochtones, les enquêteurs du BEC traiteront, essentiellement de la même manière que décrite plus haut, les questions individuelles et systémiques portées à leur attention par des délinquantes ou des délinquants autochtones. Les enquêteurs du BEC rencontreront également, au cours de chaque visite, des fraternités et des sororités autochtones et, lorsque ce sera approprié, des Aînés, des agents de liaison avec les Autochtones et des membres de comités consultatifs régionaux d'Aînés.

De plus, les enquêteurs du BEC se concentreront sur un certain nombre de questions particulières à ces sous-groupes ou qui continuent d'avoir une incidence beaucoup plus forte pour ces sous-groupes que pour la population générale de délinquants. Enfin, les deux coordonnateurs (des questions autochtones et des questions relatives aux délinquantes) assumeront un rôle de leadership national sur les questions clés touchant leur sphère respective de responsabilité.

Dans leur processus de planification stratégique, les deux coordonnateurs donneront la primauté à la mise en place de relations de travail marquées du signe de la collaboration, qui soient avantageuses pour tous, avec des groupes et des associations des secteurs publics et non gouvernementaux qui participent à l'amélioration des services correctionnels pour les délinquantes et pour les délinquants autochtones.

Les services de santé mentale demeureront un domaine d'intérêt particulier. Même s'il n'a pas obtenu un plein financement, le BEC déploiera plus d'efforts, dans les limites de son budget, dans le domaine de la liaison avec les délinquants éprouvant des problèmes de santé mentale. De plus, il concentrera ses efforts en matière de surveillance et d'enquête sur les activités du Service correctionnel du Canada (SCC) qui s'inscrivent dans le cadre du volet lié à la santé mentale du traitement correctionnel qu'il offre aux Canadiens incarcérés.

Le BEC poursuivra sans relâche le dialogue amorcé avec les responsables du SCC, à tous les niveaux, au sujet des questions d'évaluation et de qualité des services de santé mentale du SCC et de l'accès à ceux-ci, dans les établissements et les cadres communautaires. La situation des délinquantes et celle des délinquants autochtones à cet égard feront l'objet d'une attention particulière.

Autrement dit, les directeurs des enquêtes devront donc devenir les champions des questions de santé mentale et s'assurer que les enquêteurs continuent d'accorder une attention particulière aux problèmes de santé mentale relevés. Ils devront cerner les tendances, aborder ces questions à l'échelon régional et veiller à ce que le BEC ait un aperçu de l'ensemble du système, et non pas seulement des régions individuelles.

Par la suite, comme pour les problèmes individuels des délinquants, les enquêteurs du BEC feront un suivi et une analyse des répercussions pour surveiller et évaluer la promptitude et la qualité globale de la réponse du SCC.

Priorité 3

Suivre, évaluer et commenter la gestion par le SCC de questions liées au mandat (enquêtes aux termes de l'art. 19 et incidents reliés au recours à la force)

L'article 19 de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* exige implicitement que le Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC) examine toutes les enquêtes du Service correctionnel du Canada effectuées en cas de décès ou de blessures graves d'un délinquant. Le BEC exerce une surveillance semblable sur toutes les interventions ayant recours à la force.

Plans

Avec l'aide d'un analyste, le coordonnateur du BEC pour les enquêtes menées aux termes de l'article 19 et celles concernant le recours à la force examinera les enquêtes menées aux termes de l'article 19 ainsi que les rapports et les bandes vidéos du SCC concernant des incidents ayant entraîné le recours à la force, en regard des normes du BEC pour la procédure d'examen et la promptitude de l'action. On déterminera initialement le respect, par le SCC, des délais convenus pour la remise au BEC de tous les rapports d'enquêtes menées aux termes de l'article 19. Par la suite, l'examen du BEC se concentrera sur les cas de non-conformité du SCC à la loi et à sa propre politique concernant le recours à la force, ou sur les lacunes des rapports d'enquêtes menées aux termes de l'article 19. Finalement, le coordonnateur fera des représentations ou des recommandations aux responsables du SCC du niveau approprié et fera par la suite un suivi et une analyse des répercussions pour surveiller et évaluer la promptitude et la qualité générale de la réponse du SCC.

Priorité 4

Enquêter sur des questions précises (délinquantes et délinquants autochtones, santé mentale), résoudre celles-ci et assurer un leadership à cet égard

Le Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC) mène des enquêtes spécialisées et tente de résoudre les problèmes soulevés par des délinquants autochtones ou des délinquantes ou en leur nom. De concert avec ses partenaires des secteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, le BEC formule des observations et des conseils et donne une orientation sur ces questions au Service correctionnel du Canada ainsi qu'à d'autres responsables.

discuteront des préoccupations des délinquants et présenteront des recommandations aux responsables du SCC à tous les niveaux, toujours en s'efforçant d'obtenir une solution au niveau organisationnel le plus bas possible.

De plus, les enquêteurs du BCC s'efforceront, par un suivi et une analyse des répercussions, de faire en sorte que la réponse du SCC aux demandes de renseignements et aux recommandations arrive en temps voulu et soit juste, rigoureuse, équitable, raisonnable et efficace.

Enfin, le BCC exercera sa prérogative d'enquête, de sa propre initiative, dans le cas de toute question touchant un ou plusieurs délinquants, s'il le juge approprié.

Priorité 2

Enquêteur sur les plaintes systémiques des délinquants, les résoudre et en assurer le suivi

Alors que le rôle principal du Bureau de l'enquêteur correctionnel est de faire enquête sur les plaintes individuelles des détenus et de les régler, il lui incombe aussi d'examiner les politiques et les procédures du Service correctionnel du Canada associées aux plaintes des délinquants et de faire des recommandations à ce sujet, de sorte que les secteurs systémiques préoccupants soient repérés et traités correctement.

Plans

Avant chaque visite d'établissement, l'enquêteur du BCC effectuera un examen et une analyse comparative pour vérifier les statistiques du SCC, le rendement de l'établissement dans les secteurs de préoccupation du BCC (secteurs qui préoccupent le BCC depuis longtemps et qui touchent de près les droits et libertés des délinquants, comme l'examen en temps voulu de la possibilité d'une mise en liberté sous condition et l'efficacité de la procédure de recours à l'interne).

Au cours de la visite, l'enquêteur du BCC discutera avec le directeur des lacunes de l'établissement et, s'il y a lieu, présentera des recommandations. La mise en œuvre de ces recommandations sera surveillée par un examen du rendement de l'établissement avant la prochaine visite, le BCC ayant toujours la possibilité d'adresser ses préoccupations au niveau régional ou national du SCC.

Au cours de chaque visite d'établissement, le personnel d'enquête du BCC rencontrera également le Comité de bien-être des détenus et, s'il y a lieu, d'autres groupes de délinquants, comme les fraternités ou les sororités autochtones. Les enquêteurs auront ensuite des discussions avec les responsables du SCC et, s'il y a lieu, présenteront des recommandations sur les questions systémiques soulevées par ces groupes, s'efforçant d'arriver à une solution au niveau de l'établissement.

Plans

Enquêter et résoudre les plaintes individuelles des délinquants

particulières. Tout d'abord, notre portefeuille est d'une portée nationale et offre, étant donné le nombre de questions et leur complexité, une réserve inépuisable de difficultés, de possibilités et de priorités en évolution. Ensuite, notre base de clients et notre réseau d'intervenants sont dispersés dans un grand nombre d'endroits souvent isolés géographiquement dans tout le Canada. Deuxièmement, pour pouvoir régler des différends dans un environnement qui, traditionnellement, n'est pas soumis à l'examen public, et où autorités correctionnelles et détenus éprouvent une méfiance vive et compréhensible les uns envers les autres, le BEC doit non seulement être indépendant du SCC, du ministère de Sécurité publique et du ministre, mais il doit aussi être perçu comme tel. Troisièmement, étant donné que l'autorité du BEC repose sur son pouvoir de persuasion et sur le fait que ses rapports sont rendus publics, et non sur des recommandations exécutives, il faut absolument qu'il existe, aux niveaux administratif et politique, des mécanismes permettant de s'assurer qu'on donne suite aux conclusions du BEC rapidement, et d'une manière juste, équitable, raisonnable et humaine.

Le maintien d'un processus d'examen indépendant et impartial dans un milieu correctionnel, où le BEC n'a pratiquement aucun contrôle sur le nombre de plaintes reçues ou l'ampleur des enquêtes requises, présente un certain nombre de difficultés bien

par le Service correctionnel du Canada.

Le mandat législatif principal du BEC consiste à garantir aux Canadiens un processus d'enquête indépendant pour les problèmes individuels ou systémiques des délinquants sous responsabilité fédérale suite à des décisions, recommandations, actes ou omissions du Service correctionnel du Canada (SCC). Selon l'article 19 de la loi habilitante, la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition, le BEC doit examiner toutes les enquêtes menées par le SCC lorsqu'un détenu décède ou subit des blessures graves. Le BEC exerce une surveillance semblable sur toutes les interventions efficaces

1.9 Plans et priorités de l'organisme

Cette année, le rapport du BCC sur les plans et les priorités a été préparé pour assurer sa conformité avec les politiques récentes du Conseil du Trésor. La présentation des sous-activités de programme a été supprimée et l'activité de programme de base a été améliorée pour assurer l'efficacité de l'information communiquée dans le secteur public. Le résultat stratégique du BCC est de s'assurer que les problèmes des délinquants dans le système correctionnel fédéral sont identifiés et traités de façon opportune et raisonnable. La supervision des opérations correctionnelles est réalisée par l'accessibilité opportune des services de l'ombudsman aux délinquants sous responsabilité fédérale.

(en milliers de dollars)		Résultats escomptés	Dépenses prévues			Contribue à la priorité suivante	Résultat stratégique	Surveillance des opérations correctionnelles	Fournir aux délinquants sous responsabilité fédérale les services accessibles et opportuns de l'ombudsman	3 793	3 162	3 082	Priorités n ^{os} 1 - 4	Priorités n ^{os} 1 - 4
			2008-2009	2009-2010	2010-2011									
Les problèmes des délinquants au sein du système correctionnel fédéral sont définis et résolus au moment opportun et de façon raisonnable.														

1.8 Activités de programme par résultat stratégique

s'écouler à la fin de mars 2009, le BEC continuera à rechercher activement une solution de financement permanent. Le manque de financement permanent nuit à la capacité du BEC d'exécuter son mandat et d'atteindre ses plans et priorités.

1.7 Renseignements sommaires

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
3 793 \$	3 162 \$	3 082 \$

Ressources humaines

2008-2009	2009-2010	2010-2011
30	24	24

Priorités de l'organisme

Nom	Type
1. Enquêter et résoudre les plaintes individuelles des délinquants	Continu
2. Enquêter, surveiller et résoudre les plaintes systémiques des délinquants	Continu
3. Surveiller, évaluer et soumettre des observations sur la gestion du SCC des questions liées au mandat (enquêtes en vertu de l'art. 19 et cas de recours à la force)	Continu
4. Enquêter sur des questions précises (délinquantes et délinquants autochtones, questions liées à la santé mentale), résoudre celles-ci et assurer le leadership à cet égard	Continu

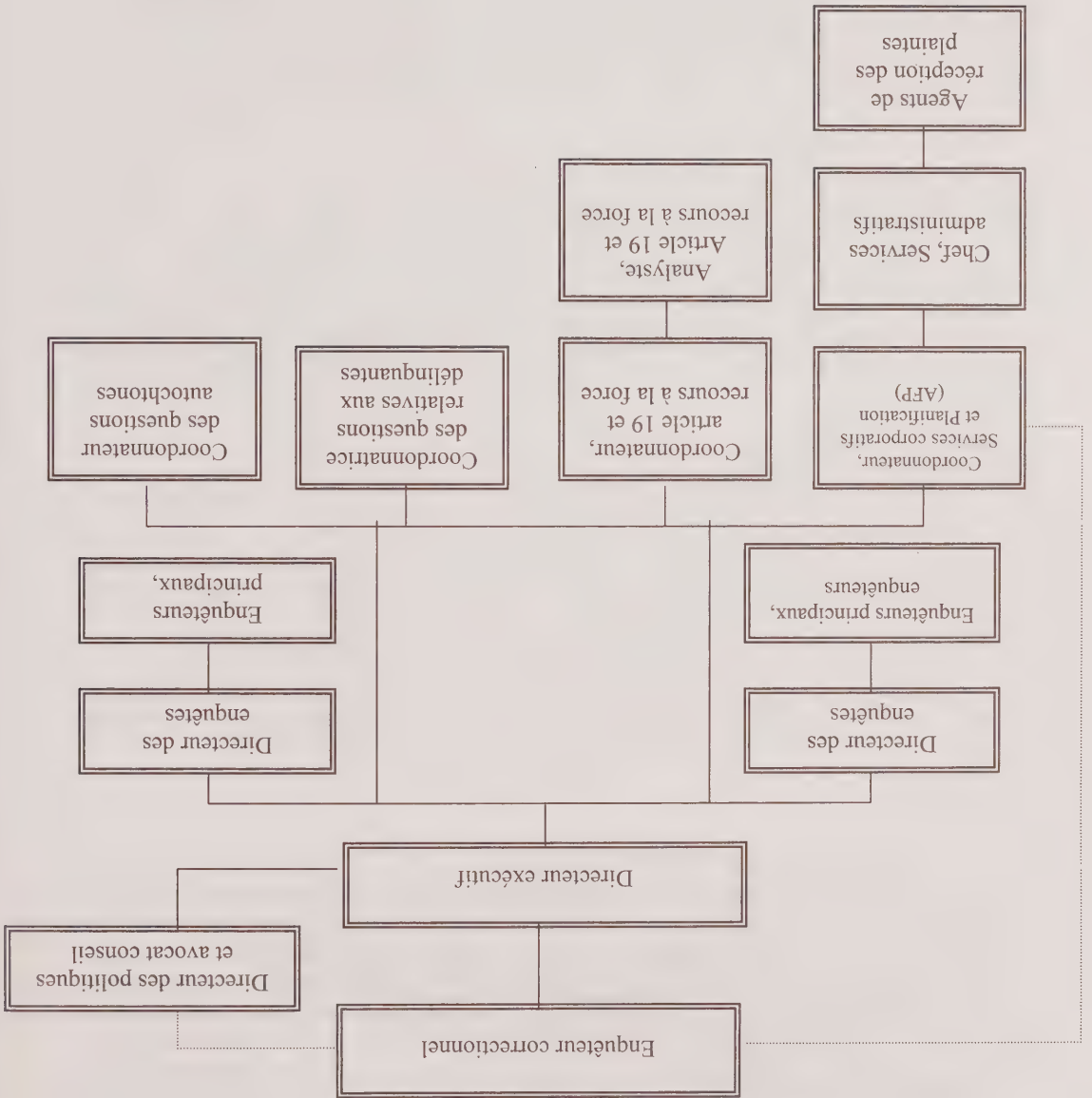
1.5 Crédits votés et législatifs inscrits dans le budget principal des dépenses

Credit voté ou législatif	Libellé du poste voté ou législatif	Budget principal 2008-2009	Budget principal 2007-2008
45	Dépenses du Programme	3 341	2 773
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	452	359
	Total de l'organisme	3 793	3 132

1.6 Tableau des dépenses prévues de l'organisme et équivalents temps plein

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
Surveillance des opérations correctionnelles	3 132	3 793	3 162	3 082
Total du Budget principal des dépenses	3 132	3 793	3 162	3 082
Ajustements :				
Budget supplémentaire des dépenses				
Financement visant à soulager des pressions liées à la charge de travail et aux ressources humaines que provoque l'évolution du profil des délinquants sous responsabilité fédérale	241			
Report du budget de fonctionnement 2006-2007	34			
Total des ajustements	275			
Total des dépenses prévues	3 407	3 793	3 162	3 082
Plus : coût des services reçus à titre gratueux	394	486	188	165
Dépenses totales de l'organisme	3 801	4 279	3 350	3 247
Équivalents temps plein	22	30	24	24

Malgré des changements au profil d'un délinquant du SCC et la complexité croissante des enquêtes, le financement du BFC est demeuré stable au cours de la dernière décennie. Le BFC obtenu un financement temporaire en 2007-2008 et 2008-2009 pour alléger sa charge de travail croissante et pour renforcer sa capacité de mieux répondre aux plaintes des délinquants en matière de santé mentale. Puisque le financement temporaire va



De plus, l'article 19 de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* exige implicitement que l'enquêteur correctionnel examine toutes les enquêtes effectuées par le Service correctionnel du Canada en cas de décès ou de blessure grave d'un détenu. Le BEC est aussi tenu de mener ce genre d'enquêtes en cas d'intervention ayant exigé le recours à la force, conformément aux recommandations découlant de la Commission Arbour.

Le Bureau de l'enquêteur correctionnel est dirigé par l'enquêteur correctionnel qui rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de Sécurité publique Canada. Les ressources de l'organisme consistent en 24 équivalents temps plein, dont 20 sont affectés de façon immédiate au travail quotidien entourant les plaintes des détenus, à titre d'agents de réception des plaintes, d'enquêteurs, de coordonnateurs ou de directeurs. Les ressources totales se chiffrent à 3 793 000 \$ pour l'exercice 2008-2009.

1.3 Raison d'être

Au nom des Canadiens, le Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC) exerce en temps utile une surveillance indépendante, minutieuse et impartiale du système correctionnel fédéral pour s'assurer qu'il demeure sécuritaire, juste, équitable, humain, raisonnable et efficace. Essentiellement, ce rôle de surveillance vise à faire en sorte que le Service correctionnel du Canada (SCC) s'acquitte du mandat que lui confère la loi et de ses obligations nationales et internationales, dans le respect de la loi et des droits de la personne.

1.4 Renseignements sur l'organisme

Mandat

Le Bureau de l'enquêteur correctionnel a été établi en 1973 en vertu de la partie II de la *Loi sur les enquêtes*. Cette assise légale a été modifiée en novembre 1992, à la suite de la promulgation de la partie III de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*. Le mandat de l'enquêteur correctionnel, tel que défini par cette loi, est d'agir comme ombudsman pour les délinquants sous responsabilité fédérale. Le Bureau de l'enquêteur correctionnel est indépendant du Service correctionnel du Canada; il peut ouvrir une enquête par suite d'une plainte présentée par un délinquant ou en son nom, à la demande du ministre ou de sa propre initiative. L'enquêteur correctionnel est tenu par la loi de présenter un rapport annuel aux deux chambres du Parlement, par l'entremise du ministre de Sécurité publique Canada.

Énoncé de mission

En tant qu'ombudsman des prisons fédérales du Canada chargé de surveiller les services correctionnels fédéraux, l'enquêteur correctionnel contribue à la sécurité publique et à la défense des droits de la personne en effectuant des examens indépendants et opportuns des plaintes déposées par les délinquants. L'enquêteur correctionnel formule des recommandations qui permettent la mise sur pied et le maintien d'un système correctionnel fédéral responsable, équitable, compatible, compatissant et efficace.

Activité de programme et ressources

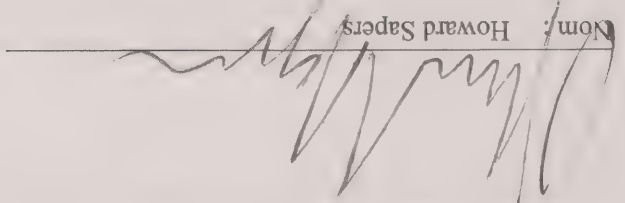
Le Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC) s'occupe d'une activité de programme, décrite à l'article 167 de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* (LSCMLC), qui consiste à mener des enquêtes sur les problèmes des délinquants liés aux décisions, aux recommandations, aux actes ou aux omissions qui proviennent du commissaire du Service correctionnel du Canada, ou d'une personne sous son autorité ou exerçant des fonctions en son nom, qui affectent les délinquants individuellement ou en groupe.

1.2 Déclaration de la direction

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2008-2009 de l'Enquêteur correctionnel du Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement*:

- Il est conforme aux exigences aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du SCT;
- Il repose sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programmes du ministère qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.


Nom: Howard Sapers

Titre: Enquêteur correctionnel du Canada

délinquants et sa réponse à l'étude du BEC sur les décès en établissement (2007). De plus, le BEC va continuer de collaborer avec les divers intervenants et augmentera la participation des citoyens dans notre programme d'information pour les délinquants.

Howard Sapers
Enquêteur correctionnel

SECTION I : VUE D'ENSEMBLE DE L'ORGANISME

1.1 Message de l'enquêteur correctionnel

En tant qu'ombudsman pour les délinquants sous responsabilité fédérale assurant une surveillance indépendante des services correctionnels fédéraux, le Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC) contribue à la sécurité publique et défend les droits de la personne en menant en temps opportun un examen indépendant des plaintes déposées par les délinquants. Le BEC formule des recommandations afin de contribuer à bâtir et à assurer un système correctionnel fédéral qui est comptable, équitable, humain et efficace. Afin d'obtenir ce résultat pour les Canadiens, le BEC surveille les actions, les omissions, les décisions et les recommandations du Service correctionnel du Canada (SCC) et fait des enquêtes à ce sujet pour que celui-ci s'acquitte du mandat que lui confère la loi en conformité non seulement avec ses propres politiques et procédures, mais également avec ses obligations nationales et internationales, dans le respect de la loi et des droits de la personne.

Depuis sa création en 1973, le BEC a contribué de façon importante à protéger les droits des délinquants et à accroître la sécurité au Canada. Il contribue à améliorer la sécurité publique en veillant à ce que les délinquants soient traités équitablement, à ce qu'ils reçoivent l'aide dont ils ont besoin pour devenir des citoyens respectueux des lois et à ce qu'ils réintègrent en temps opportun la collectivité en toute sécurité en bénéficiant d'un appui. Depuis 35 ans, le BEC joue un rôle essentiel en exerçant une surveillance indépendante, en enquêtant de manière objective sur les plaintes des délinquants et en formulant des recommandations afin de remédier aux problèmes systémiques de façon à améliorer le système carcéral canadien et, en fin de compte, la sécurité publique.

Le Service correctionnel du Canada a déterminé les cinq priorités essentielles suivantes pour guider ses efforts et fournir les meilleurs résultats correctionnels possibles correspondant à son mandat :

1. La transition en toute sécurité des délinquants dans la collectivité
2. La sécurité accrue du personnel et des délinquants dans nos établissements
3. La capacité accrue d'intervenir efficacement auprès des délinquants issus des Premières nations et des délinquants métis et inuits
4. La capacité accrue de répondre aux besoins en santé mentale des délinquants
5. Le renforcement des pratiques de gestion

Le BEC convient que la prise de mesures concrètes à l'égard de ces priorités devrait permettre d'aborder plusieurs des sujets de préoccupation de longue date des délinquants. Dans le prochain exercice, le BEC se concentrera sur les progrès du Service correctionnel relativement aux cinq priorités essentielles en ce qui concerne les préoccupations des

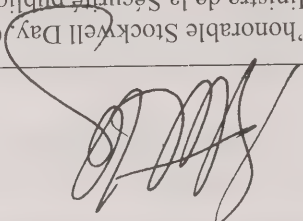
Table des matières

SECTION I : VUE D'ENSEMBLE DE L'ORGANISME.....	3
1.1 Message de l'enquêteur correctionnel	3
1.2 Déclaration de la direction.....	5
1.3 Raison d'être	6
1.4 Renseignements sur l'organisme	6
1.5 Crédits votés et législatifs inscrits dans le budget principal des dépenses	9
1.6 Tableau des dépenses prévues de l'organisme et équivalents temps plein.....	9
1.7 Renseignements sommaires	10
1.8 Activités de programme par résultat stratégique	11
1.9 Plans et priorités de l'organisme.....	11
SECTION II — ANALYSE DE L'ACTIVITÉ DE PROGRAMME SELON LE	17
RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....	17
2.1 Résultat stratégique.....	17
2.2 Nom de l'activité de programme : Surveillance des	22
opérations correctionnelles	17
SECTION III — RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	19
3.1 Liens aux résultats stratégiques du gouvernement du Canada.....	21
3.2 Services reçus à titre gracieux.....	21
SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊTS	22
4.1 Gouvernement en direct.....	22
4.2 Loi et règlement d'application	22
4.3 Rapports et documents de travail.....	22
4.4 Personnes-ressources	23

**L'enquêteur correctionnel du
Canada**

2008-2009

Rapport sur les plans et priorités



L'honorable Stockwell Day, C.P., député
Ministre de la Sécurité publique

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :

Editions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>



L'Enquêteur correctionnel Canada

Budget des dépenses
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Correctional Service Canada

2008-09
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-44
ISBN: 978-0-660-63628-3



Correctional Service
Canada

Service correctionnel
Canada



SAFETY, RESPECT
AND DIGNITY
FOR ALL

LA SÉCURITÉ,
LA DIGNITÉ
ET LE RESPECT
POUR TOUS

Correctional Service Canada

2008-2009

Report on Plans and Priorities

Approved by:

The Honourable Stockwell Day, P.C., M.P.
Minister of Public Safety





Table of Contents

<i>Minister's Message</i>	5
<i>Commissioner's Message</i>	7
<i>Management Representation Statement</i>	8
SECTION I: OVERVIEW	9
1.1 <i>Raison d'être and Operating Environment</i>	9
1.2 <i>Organizational Information</i>	12
1.3 <i>Program Activity Architecture</i>	16
1.4 <i>Summary Information</i>	19
1.5 <i>Strategic Context</i>	22
1.6 <i>Priorities, Result Commitments and Measurement Strategies</i>	24
SECTION 2: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES	37
2.1 <i>Custody</i>	37
2.2 <i>Correctional Interventions</i>	41
2.3 <i>Community Supervision</i>	43
2.4 <i>CORCAN</i>	46
2.5 <i>Internal Services</i>	47
SECTION 3: SUPPLEMENTARY INFORMATION	52
Table 1: <i>Link to the Government of Canada Outcome Areas</i>	52
Table 2: <i>Sustainable Development Strategy</i>	53
SECTION 4: OTHER ITEMS OF INTEREST	57
4.1 <i>Correctional Approach</i>	57
4.2 <i>Partnerships</i>	58
4.3 <i>Federal Institutions by Region and Security Level</i>	60
4.4 <i>Glossary</i>	61
4.5 <i>Further Information</i>	65





Minister's Message

The Public Safety Portfolio of the Government of Canada continues to establish ambitious plans and priorities and to achieve successes in ensuring the safety and security of Canadians. As the Minister of Public Safety, I am pleased to present to Parliament this Report on Plans and Priorities that outlines our further objectives for 2008-2009.

This year, Correctional Service of Canada (CSC) played an important role in maintaining a just, peaceful and safe society while helping the Government to uphold its crime prevention agenda. CSC worked to ensure the safety and security of Canadians by focusing on programs that support the safe transition of eligible offenders into the community, providing effective interventions for First Nations, Métis and Inuit offenders, improving capacities to address mental health needs of offenders, and strengthening management practices.

In the coming year, we will continue to support the transformation of the federal corrections system and to advance important law reforms. The Government of Canada convened an independent panel to conduct a review of CSC's operational priorities, strategies and plans.

The independent panel's report, *A Roadmap to Strengthening Public Safety*, was released in December 2007 and contains 109 recommendations. Over the course of the next year, we will be looking to implement this report in order to modernize and reform Canada's corrections system.

Thanks to the ongoing commitment and dedication of Public Safety Portfolio staff and partners, I am confident that we will continue to enhance the safety and security of Canada in the year to come.

The Honourable Stockwell Day, P.C., M.P.

Minister of Public Safety





Commissioner's Message

The Correctional Service of Canada (CSC) is working hard to protect the safety and security of Canadians. The 2008-2009 Report on Plans and Priorities (RPP) outlines our plans to sustain the public safety results we achieve in the context of increasingly complex challenges.

Recognizing the need to develop our workforce to meet the demands of the future, we will continue to strengthen our practices with respect to managing our most precious resource – our people. To this end, in response to changing workforce demographics and projected labour shortages, we are about to enter the second year of implementation of our comprehensive three-year strategic plan for human resources. As described in this RPP, continued implementation of this plan is among our top priorities for 2008-2009 and is central to our effort to strengthen management practices at CSC.

At the same time, our work in institutions will continue with new measures to enhance the safety of both staff and offenders through improved security practices. We will also continue to focus our attention on the safe transition of eligible offenders to communities, on enhancing our capacities to provide effective interventions for First Nations, Métis and Inuit offenders, and on improving our capacities to address the mental health needs of offenders.

In April 2007, the Honourable Stockwell Day, Minister of Public Safety, announced the appointment of an independent panel to review the operations of CSC. This review has recently been completed and the panel's report outlines a roadmap for CSC to strengthen its contributions to public safety. The report, which includes 109 recommendations, sets a long-term agenda for the transformation of corrections at the federal level. It is now under active consideration by the Government and will likely have a major impact on corrections for years to come.

As we move forward in 2008-2009 and beyond, I am confident that the CSC team will continue to work with enormous dedication to deliver the best possible public safety results for Canadians.

Keith Coulter, Commissioner



Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2008-2009 Report on Plans and Priorities for the Correctional Service of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of Part III of the 2008-2009 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*.

1. It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance;
2. It is based on the department's approved Strategic Outcome and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
3. It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
4. It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
5. It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.

A handwritten signature in black ink, reading "Keith Coulter".

Keith Coulter
Commissioner, Correctional Service of Canada



SECTION I: OVERVIEW

This section presents general information about the Correctional Service of Canada and focuses on the current strategic context and priorities of the organization.

1.1 Raison d'être and Operating Environment

The Correctional Service of Canada (CSC) is an agency within the Public Safety Portfolio. The Portfolio brings together key federal agencies dedicated to public safety, including the Royal Canadian Mounted Police, the National Parole Board, the Canada Border Services Agency, the Canadian Security Intelligence Service, and three review bodies, including the Office of the Correctional Investigator.

CSC contributes to public safety by administering court-imposed sentences for offenders sentenced to two years or more. This involves managing institutions (penitentiaries) of various security levels and supervising offenders on different forms of conditional release, while assisting them to become law-abiding citizens. CSC also administers post-sentence supervision of offenders with Long Term Supervision Orders for up to 10 years.¹

At the end of the 2006-07 fiscal year, CSC was responsible for approximately 13,200 federally incarcerated offenders and 8,000 offenders in the community. Over the course of the year, including all admissions and releases, CSC managed 19,500 incarcerated offenders and 14,000 supervised offenders in the community.²

CSC has a presence from coast to coast to coast—from large urban centres with their increasingly diverse populations, to remote Inuit communities across the North. CSC manages penitentiaries, mental health treatment centres, Aboriginal healing lodges, community correctional centres and parole offices. In addition, CSC has five regional headquarters that provide management and administrative support and serve as the delivery arm of CSC's programs and services. CSC also manages an addictions research centre, a correctional management learning centre, regional staff colleges and a national headquarters.

FEDERALLY MANAGED FACILITIES INCLUDE

- 58 institutions
- 16 community correctional centres
- 71 parole offices

CORCAN, a Special Operating Agency of CSC, provides work and employability skills training to offenders in institutions in order to enhance job readiness upon their release to

¹ For more information, see the [Glossary](#) at the end of this report.

² Source: CSC Offender Management System. Note that, within a given year, many offenders move between incarceration and conditional release. In such cases, the offender is counted only once in each category.



communities, and to increase the likelihood of successful reintegration. CORCAN also offers support services at 37 community-based employment locations across Canada to assist offenders on conditional release in securing employment. CORCAN's services are provided through partnership contracts internally (CSC and CORCAN) as well as externally with other government organizations, Non-Governmental Organizations, and private enterprises.

Approximately 72% of CSC's 2006-07 Annual Reference Level³ was dedicated to the provision of care and custody of offenders in institutions and in communities, which includes such fixed and semi-fixed costs as security systems, salaries for correctional staff, facilities maintenance and food. The remaining 28% was allocated to rehabilitation and case management services.⁴

WORKFORCE

- Approximately 15,200 employees, of whom 85% work in institutions and communities

CSC employs approximately 15,200 staff⁵ across the country and strives to maintain a workforce that reflects Canadian society. Slightly more than 5% are from visible minority groups, approximately 4% are persons with disabilities, and approximately 7% are Aboriginal.⁶ These rates are at or above the labour market availability⁷ of workers in these operational groups for the types of employment offered by CSC. Just under 46% of CSC staff are women.

Two occupational groups, for the most part exclusive to CSC, represent over half of all staff employed in operational units. The Correctional Officer group comprises 41% of staff, while another 15% of staff are in the Welfare Programmes category, the group that includes parole and program officers who work in the institutions and in the community. The remainder of CSC's workforce reflects the variety of other skills required to operate institutions and community offices—from health professionals, to electricians, to food service staff—as well as staff providing corporate and administrative functions at the local, regional and national levels. All staff work together to ensure that the institutions operate in a secure and safe fashion and that offenders are properly supervised on release.

Volunteers have been essential contributors to public safety for many years by enhancing the work of CSC and creating a liaison between the community and the offender. CSC benefits from the contributions of over 8,100 volunteers active in institutions and in the community. CSC volunteers are involved in activities ranging from one-time events to providing ongoing services to offenders and communities, including tutoring, social and cultural events, faith-based services and substance abuse programming. CSC also

³ A Reference Level is the current dollar balance of funding available to an organization for each year as approved by Treasury Board and/or statutory estimates related to statutes of Canada.

⁴ Corporate management costs are factored into the above 72-28 percent distribution.

⁵ Source: CSC Human Resources Management System (November 30, 2007).

⁶ Source: CSC Human Resources Management System (Employment equity data, November 30, 2007).

⁷ As per the latest data released by Statistics Canada (2001 Census Data).



engages a volunteer Citizen Advisory Committee at the local, regional and national level to provide citizen feedback on CSC policies and practices.



1.2 Organizational Information

CSC is organized to provide effective correctional services in a fiscally responsible manner. There are three levels of management: national, regional and local.

National Headquarters

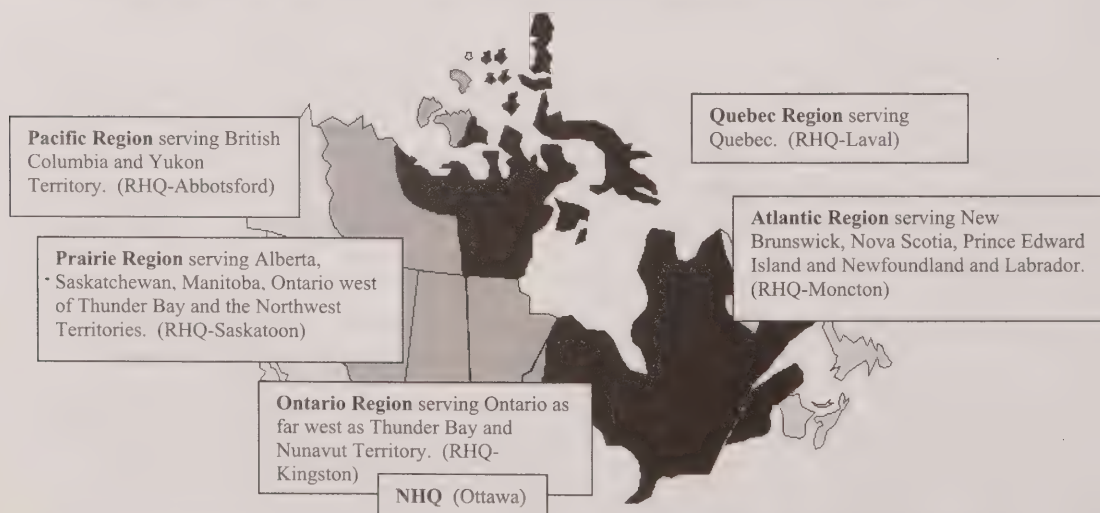
Provides support to the Commissioner and the Executive Committee and delivers services to all of CSC including: provision of information to Parliamentary Committees, Central Agencies and the public; ministerial liaison; communications and citizen engagement; correctional operations; human resource and financial management expert advice; national investigations and audit; performance assurance; policy and planning; program development; leadership on women offender and Aboriginal offender initiatives; research; legal services; and information management.

Regional Headquarters

Provides support to National Headquarters in the development of Commissioner's Directives and national programs; implements national policies and manages correctional operations in the region; develops and implements regional procedures, plans and programs for performance measurement, human resources, financial management, federal/provincial/territorial relations and public consultation; and provides information to the media, elected officials, interest groups and the public.

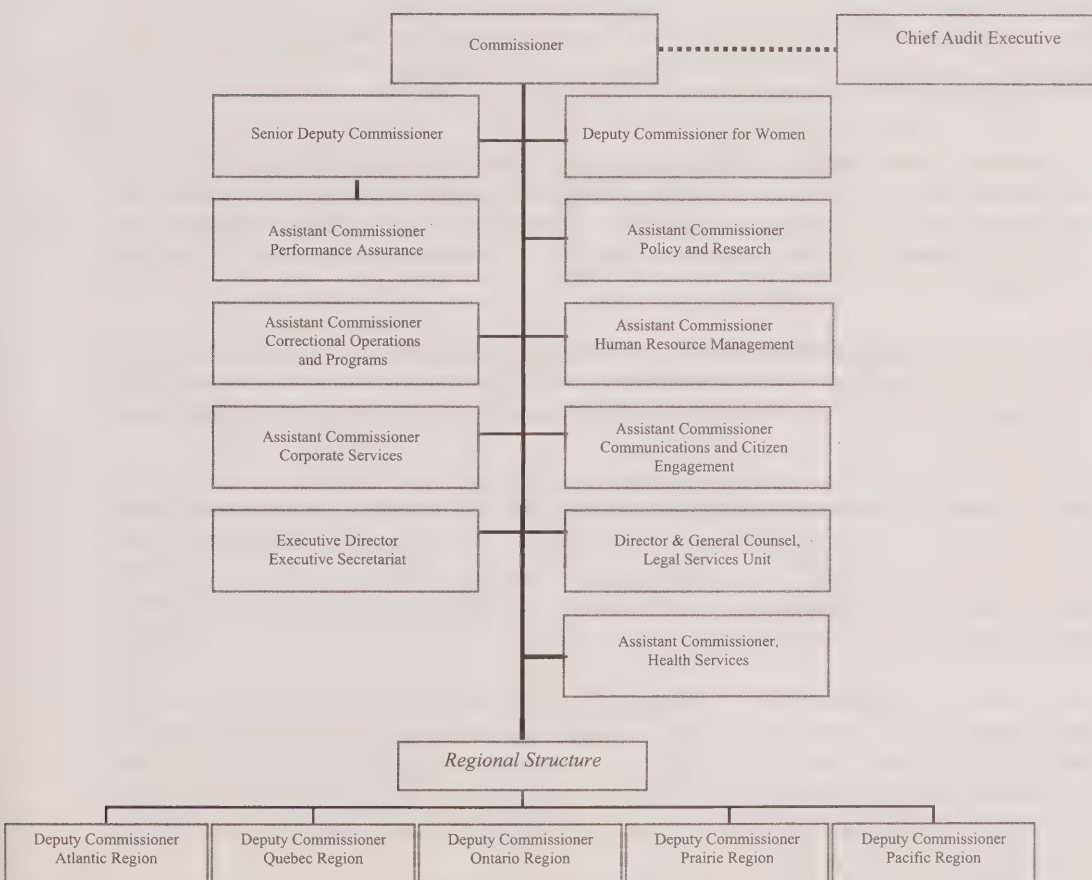
Institutional/Parole Offices

CSC manages 58 institutions, 16 Community Correctional Centres and 71 Parole Offices. A description of institutional security level classifications (i.e., maximum, medium, minimum and multi-level) is provided in the Glossary, at the end of this report.





The **Commissioner** is the Agency Head of the Correctional Service Canada and is accountable to the Minister of Public Safety. An Executive Committee of national and regional officials sets the vision and agenda for correctional services delivery. Specific functions are depicted in the following chart and outlined in the paragraphs below.⁸



⁸ Although not a member of the Executive Committee, the Chief Audit Executive reports directly to the Commissioner.



The ***Senior Deputy Commissioner*** supports the Commissioner by focusing on the management of operational and strategic issues, providing leadership on Aboriginal initiatives and oversight of policy and program development for Aboriginal offenders, overseeing the incident investigation process, and acting as Commissioner when required. As of July 2007, the Senior Deputy Commissioner acquired additional accountabilities, including the Information Management Technology Branch and the Performance Assurance Sector.

The five ***Regional Deputy Commissioners*** are responsible for the management of CSC operations within their respective regions, implementation of correctional policy, and leadership in providing advice on criminal justice system matters.

The ***Deputy Commissioner for Women*** provides functional leadership and corporate expertise on women offender issues, including program and policy development and implementation, through collaboration with other sectors at National Headquarters and with the Regions in order to monitor operational activities at the institutional and community levels.

The ***Assistant Commissioner, Correctional Operations and Programs*** is responsible for the integrity of community and institutional operations across CSC and for improving the development and delivery of security, case management, programming, chaplaincy and victim services.

The ***Assistant Commissioner, Policy and Research*** is responsible for corporate policy and research in support of the government agenda; federal, provincial, territorial and international relations; and fairness and equity of correctional practices through offender redress mechanisms and delivery of services under the *Access to Information Act* and the *Privacy Act*.

The ***Assistant Commissioner, Performance Assurance*** is responsible for ensuring mechanisms are in place to analyze, monitor and measure CSC's performance on delivering correctional results. In addition, Performance Assurance is accountable for evaluation, internal disclosure programs, the informal conflict management system, integrated business planning and reporting. The Assistant Commissioner is currently the Senior Values and Ethics Officer.

The ***Assistant Commissioner, Corporate Services*** is the Chief Financial Officer for CSC, and as such is the most senior departmental executive in charge of the financial management function and responsible for supporting the Commissioner in his role of Chief Accounting Officer. The Assistant Commissioner is also accountable for the operational planning function; the contract and procurement function; the design, construction, engineering and maintenance of all federal correctional facilities; the departmental environmental program; the vehicle fleet; the food and clothing services; and other administration services such as office accommodation and telecommunications.



The ***Assistant Commissioner, Health Services*** is responsible for improving the quality of health services provided to inmates, while ensuring that policies are applied consistently. In addition, the Health Services Sector will ensure standardized practices and provide greater integration of physical and mental health services. In September 2007, the Assistant Commissioner also became responsible for the direct management and operations of health services, excluding mental health treatment centres.

The ***Assistant Commissioner, Human Resource Management*** is responsible for human resource management strategies, management of administrative and human resource activities and interpretation of human resources-related policies, directives and guidelines.

The ***Assistant Commissioner, Communications and Citizen Engagement*** is responsible for leadership in the development of the voluntary sector and communication engagement initiatives, for the implementation of communication policy, and for the development and implementation of strategies to improve media and public understanding of CSC's mandate, policies and programs, through outreach activities and public consultation, as well as the design, production, dissemination and evaluation of multi-media products.

The ***Executive Director, Executive Secretariat*** is responsible for Ministerial liaison and Parliamentary relations to support the Commissioner and the Minister in fulfilling CSC's mandate.

The ***Director and General Counsel, Legal Services Unit*** provides advice on legal risks in the development of correctional policy, programs and services, as well providing legal advice to CSC on litigation.

The ***Chief Audit Executive*** is responsible for the management of the internal audit function, which is designed to assess and improve the effectiveness of risk management, control and governance processes within CSC.



1.3 Program Activity Architecture

The Management Resources and Results Structure of a federal department or agency identifies the organization's strategic outcome(s), describes the activities supporting these outcomes and establishes the structure by which the organization will manage these activities. The Program Activity Architecture, an inherent part of the Management Resources and Results Structure, establishes an inventory of activities and sub-activities that allows the organization to clearly and accurately demonstrate results and value-for-money to Parliament, Central Agencies and Canadians against the priorities, expected results, plans and day-to-day operations it sets out to achieve.

In 2006-07, CSC worked closely with Treasury Board Secretariat program and policy analysts to strengthen and refine its Management Resources and Results Structure while ensuring it complied with the Treasury Board Management Resources and Results Structure policy. The result is an amended Management Resources and Results Structure that is comprehensive and well understood across the organization and that provides meaningful insight into program effectiveness for management decision-making purposes.

As part of the recent exercise to amend its Management Resources and Results Structure, CSC modified its single strategic outcome to better reflect the paramount importance of CSC's contribution to enhancing public safety while ensuring continued alignment to the Government of Canada "Safe Homes, Safe Communities" priority.

In addition, the amended Program Activity Architecture better reflects the way CSC manages its operations, capturing the long term strategic direction for CSC and allowing for better internal alignment of financial and human resources, results commitments, operational plans, milestones and deliverables, corporate risk profile, management control framework, audit plan, evaluation plan, management accountability framework, performance management program, etc., against the Program Activity Architecture. Treasury Board of Canada approved the amended Program Activity Architecture in June 2007.

Furthermore, CSC moved from a predominantly financially-oriented Program Activity Architecture to a clearly defined results-based architecture that is well aligned to support the organization's strategic outcome. CSC has aligned its financial 'envelope framework' to its amended Program Activity Architecture to ensure that the appropriate allocation of approved budgets is in line with the activities and functions performed by CSC officials.

As required under Phase 2 of the Management Resources and Results Structure Implementation Roadmap, efforts are currently underway to improve upon the already strong performance measurement framework that is available to senior management to support decision-making. In addition, CSC is taking immediate steps to develop a system to capture and report on all components of its Management Resources and Results



Structure as part of the Phase 3 requirements of the Management Resources and Results Structure Roadmap.

Combining non-financial performance indicators and measures with its robust and rigorous financial and risk management frameworks will position CSC to evaluate its operational performance relative to the resources entrusted to the organization and to take the necessary actions to ensure the organization continues to achieve results for Canadians.

Below is a comparison of CSC's previous Program Activity Architecture, down to the Program Activity level, and the amended Program Activity Architecture adopted by organization for fiscal year 2008-09.



Previous PAA

Strategic Outcome:

Offenders are safely and effectively accommodated and reintegrated into Canadian communities with due regard to public safety

Program Activity:

Care & Custody

Program Activity:

Rehabilitation & Case Management

Program Activity:

CORCAN (Special Operating Agency)

New PAA

Strategic Outcome:

The custody, correctional interventions, and supervision of offenders, in communities and institutions, contributes to public safety.

Program Activity:
Custody

Program Activity:
Correctional Interventions

Program Activity:
Community Supervision

Program Activity:
CORCAN
(Special Operating Agency)

Program Activity:
Internal Services



1.4 Summary Information

Note: CSC received 2-year interim funding for 2007-08 and 2008-09 to address its most pressing needs. At the time of publishing this RPP, it is uncertain whether this funding will be extended, which accounts for the decrease in 2009-10 and 2010-11.

Financial Resources (\$M)

2008-09	2009-10	2010-11
\$ 2,174.2	\$ 2,014.7	\$ 2,001.5

Human Resources (FTEs)

2008-09	2009-10	2010-11
15,945	15,537	15,473

Voted and Statutory Items displayed in the Main Estimates

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2008-09 Main Estimates	2007-08 Main Estimates
30	Operating expenditures	1,717.1	1,529.5
35	Capital expenditures	263.6	153.7
(S)	Contributions to employee benefit plans	193.5	186.8
(S)	CORCAN revolving fund	-	-
	Total Department or Agency	2,174.2	1,870.0

Explanation of the major differences between 2008-09 and 2007-08 Main Estimates:

- One-time funding of \$148.6 million to address CSC's most critical operating and capital funding integrity challenges.
- \$72.4 million for the National Capital, Accommodation & Operations Plan: Adjustments are required due to the fluctuation in population levels and changes in offender profile, both incarcerated and in the Community, necessitating specific offender programs and specific accommodation measures such as one new maximum security unit in Kent Institution and in Saskatchewan Penitentiary respectively.
- \$41.8 million to compensate for signed Collective Bargaining, mostly for Correctional Officers.
- \$16.0 million for the increased costs in health care delivery, prescription drugs and Methadone Maintenance Program to inmates requiring treatment.



- \$18.9 million approved in previous years for the Health Information Management Module and for various construction initiatives subsequently deferred to 2008-09 along with the approved funding.

Planned Spending and Full-Time Equivalents (FTEs)

(\$ millions)	Forecast Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
Custody: Offenders are provided reasonable, safe, secure and humane custody.	1,379.7	1,632.0	1,506.9	1,498.1
Correctional Interventions: Offenders' individualized risks and needs are addressed.	490.3	424.6	407.6	403.2
Community Supervision: Re-offending in the community is reduced	0.0	117.6	100.2	100.2
CORCAN	77.5	83.7	85.4	85.4
Budgetary Main Estimates	1,947.5	2,257.9	2,100.1	2,086.9
Less: Respendable revenue (Corcan)	-77.5	-83.7	-85.4	-85.4
Total Main Estimates	1,870.0	2,174.2	2,014.7	2,001.5
Adjustments				
Supplementary Estimates				
- Funding to address challenges related to items such as capital rust out, maintenance of basic safety and security within institutions and meeting basic legal and policy program obligations	84.9			
- Funding for the development of a unit and the addition of a unit at the Saskatchewan penitentiary	6.1			
- Funding related to the transfer of responsibility for parole administration from the Province of British Columbia to the federal government (horizontal item)	6.0			
- Funding to permit the implementation of the new Federal Victim's Strategy and the establishment of the Office of the Federal Ombudsman for Victims of Crime (horizontal item)	2.8			
- Funding for the federal correctional facilities in New Brunswick to accommodate provincial offenders	1.0	1.5	1.5	1.5
- Funding for activities that are essential to the continued implementation of the Public Service Modernization Act (horizontal item)	0.3			
- Funding in support of the Federal Accountability Act to evaluate all ongoing grant and contribution programs every five years (horizontal item)	0.1			
- Transfer from National Parole Board – For the transfer of information technology services	2.6			
- Transfer from Public Safety and Emergency Preparedness – For the Public Education and Citizen Engagement Strategy	0.3			



(\$ millions)	Forecast Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
- Transfer from Canada Heritage – To ensure that new and existing federal policies, programs and services respond to the priorities and needs of ethnocultural communities (Inclusive Institutions Initiative)	0.1			
- Transfer to Public Service Human Resources Management Agency of Canada – For the National Managers' Community	-0.1			
- Funding for Mandatory Minimum Penalties		55.7	90.6	77.4
- Funding for Quasi-Statutory expenditures required to meet Correctional Service of Canada's mandate	16.1			
- Funding to cover increased Workers Compensation costs due to a rise in the number and the nature of incidents in federal institutions	3.2			
Total Supplementary Estimates	123.4	57.2	92.1	78.9
OTHER ADJUSTMENTS				
- Funding for signed Collective Agreements	37.2			
- Employee Benefit Plan for signed Collective Agreements	7.4			
- Operating budget carry forward from 2006-2007	59.0			
- Impact of new Internal Audit Policy (horizontal initiative)	0.5			
-Capital carry forward to future years	-43.7			
Total Other Adjustments	60.4			
Total Adjustments	183.8	57.2	92.1	78.9
Total Planned Spending	2,053.8	2,231.4	2,106.8	2,080.4
Total Planned Spending	2,053.8	2,231.4	2,106.8	2,080.4
Less: Non-responsible revenue	-7.4	-7.9	-7.9	-7.9
Plus: Cost of services received without charge	90.7	98.6	98.3	96.7
Total Departmental Spending	2,137.1	2,322.1	2,197.2	2,169.2
Full Time Equivalents	15,624	15,945	15,537	15,473

At this time, CSC's planned spending table forecasts a decrease of more than \$160M from 2008-09 to 2009-10 and 2010-11. This is almost entirely due to the 2-year interim funding which was received for 2007-08 and 2008-09 to address challenges related to items such as ageing institutional facilities, maintenance of basic safety and security within institutions and meeting basic legal and policy program obligations. At the time of finalizing this RPP, a decision had not yet been taken with respect to the period beyond 2008-09.



1.5 Strategic Context

In recent years, the offender population has been increasingly characterized by offenders with extensive histories of violence and violent crimes, previous youth and adult convictions, affiliations with gangs and organized crime, serious substance abuse histories and problems, serious mental health disorders, higher rates of infection with Hepatitis C and HIV and a disproportionate representation of Aboriginal people. For example:⁹

- The proportion of men homicide offenders has increased from 22% in 1997 to 25% in 2006.¹⁰
- More than one out of ten of new male offender admissions are initially rated as requiring maximum-security (13%) while more than one out of four are rated minimum-security (30%). There is an increasing trend for maximum designations since 1996-97 (6% to 13%, or +117%). There is also an increasing trend for maximum designations since 1996/97 for new women offender admissions (4% to 11%, or +64%).
- More than one out of six men offenders in federal custody have gang affiliations and this phenomenon has been dramatically increasing since 1997 (12% to 16%, or +33%). One out of ten women offenders in federal custody have gang affiliations and this has been increasing since 1997 (7% to 13%, or +85%).
- More than one out of ten men offenders in federal custody have been identified at admission as presenting mental health problems and this proportion has risen since 1997 (7% to 12%, +71%).
- One out of five women offenders in federal custody were identified at admission as presenting mental health problems and this proportion has risen since 1997 (13% to 21%, +61%).

“Canadians feel less safe today and rightly worry about the security of their neighbourhoods and the country. There is no greater responsibility for a government than to protect this right to safety and security.”

-Speech from the Throne (October 16, 2007)

Effective management of the more challenging and complex offender population requires new training and equipment for staff, an increase in specialized services—most notably in the provision of mental health care for offenders—and more distinct and targeted

⁹ *The Changing Federal Offender Population: Profiles and Forecasts, 2006* (CSC Research Branch, August 2006)

¹⁰ The length of sentence served by these offenders causes a natural accumulation of this category of offender in the institutional population. In addition to their conviction for a violent offence, it is a cause for safety concern when any group of violent offenders is present in large numbers.



interventions, all of which result in the need for additional resources. Moreover, with a greater proportion of offenders serving sentences of under three years (over 50% for new offender admissions¹¹), CSC is faced with having less time than in the past to deliver correctional programming and other necessary interventions.

Close to ninety percent of CSC's expenditures are non-discretionary or prescribed by legislation (e.g., salaries, utilities, food, medical services).¹² These expenditures are driven by factors beyond CSC's direct control (e.g., inflation, price fluctuations, and new employee contracts) and are escalating.

Another major challenge is the basic maintenance requirements of CSC institutions. CSC has one of the largest facility portfolios in the Government of Canada, consisting of a variety of institutions, community correctional centres and parole offices¹³ in communities across Canada. Together, these represent nearly 200 different sites. These facilities date from the early 1800s to the present, with most being over 40 years old.

On March 19, 2007, shortly after the 2007-08 RPP was finalized, the Government announced, in the Federal Budget, interim funding over the two subsequent fiscal years (2007-08 and 2008-09) to address CSC's most pressing operational needs. Subsequently, on April 20, 2007, Minister of Public Safety, Stockwell Day, announced the establishment of an Independent Panel to look at CSC's operational policies, strategies and business plans in order to determine future directions for the Service, as part of the Government's commitment to protecting Canadian families and communities.

The Independent Panel released its report on December 13, 2007, *A Roadmap to Strengthening Public Safety*. It includes 109 recommendations, focusing on five key themes:

1. Offender accountability
2. Elimination of drugs from prisons
3. Offender employment and employability
4. Physical infrastructure
5. Elimination of statutory release, and moving to earned parole

These themes define a potential long-term transformation agenda for CSC. The Independent Panel's recommendations are currently under active consideration by the Government.

¹¹ Ibid.

¹² The annual average cost per offender increased by 4.6% from 2005-06 (\$71,004) to 2006-07 (\$74,261). Source: CSC Comptroller Branch.

¹³ Parole offices, typically being rented facilities, do not present the same maintenance issues as correctional institutions.



1.6 Priorities, Result Commitments and Measurement Strategies

This section presents the background for each strategic priority, the associated challenges and the direction CSC needs to follow to address these challenges; as well as results commitments and measurement strategies.

Given the challenges described previously, CSC continues to pursue five priorities established in 2006-07, in order to sustain its public safety results:

- Safe transition of eligible offenders into the community;
- Safety and security for staff and offenders in our institutions;
- Enhanced capacities to provide effective interventions for First Nations, Métis and Inuit offenders;
- Improved capacities to address mental health needs of offenders; and
- Strengthened management practices.

In support of each priority, CSC developed result commitments. These targets will ensure that CSC remains focussed on results that matter to Canadians and that its progress against its priorities, in the long term, is measurable and transparent.

CSC also identified plans in order to ensure specific, concrete actions would be undertaken. These plans are summarized at the end of this section, and detailed in Section 2.

PRIORITY: SAFE TRANSITION OF ELIGIBLE OFFENDERS INTO THE COMMUNITY

Based on current law and practice, over ninety percent of inmates will at some point in their sentence be released into the community under supervision. The changing offender profile and trends toward shorter sentences present new challenges with regard to managing an offender's risk and needs.

As the following tables show, while CSC has achieved a small decline in violent re-offending while under supervision, there has been an increase in violent re-offending within two years after sentence completion.



Re-Offending with a Violent Conviction while on Supervision

		01-02	02-03	03-04	04-05	05-06
Violent Convictions	Year	249	250	246	232	192
	3-year average	266	262	248	243	223
Release Flowthrough	Year	16,611	16,382	16,168	16,156	16,368
	3-year average	16,870	16,656	16,387	16,235	16,231
Rate	Year	1.5%	1.5%	1.5%	1.4%	1.2%
	3-year average	1.6%	1.6%	1.5%	1.5%	1.4%

Source: Offender Management System (April 8, 2007).

Return to Federal Custody with Violent Conviction within 2 years Post-Sentence Completion¹⁴

		00-01	01-02	02-03	03-04	04-05
Offenders who completed their sentence and were re-admitted for a violent offence	Year	233	222	242	233	271
	3-year average	228	221	232	232	249
Total number of offenders who completed their sentence in this period	Year	4,636	4,690	4,634	4,523	4,543
	3-year average	4,529	4,576	4,653	4,616	4,567
Rate	Year	5.0%	4.7%	5.2%	5.2%	6.0%
	3-year average	5.0%	4.8%	5.0%	5.0%	5.4%

Source: Offender Management System (April 8, 2007).

The increasing return to federal custody as depicted in the above table contributes to the changing offender profile as outlined in Section 1.5 and the greater concern for both staff and public safety. Furthermore, approximately 36% of offenders who complete their sentence will be convicted of a new crime, the majority receiving some type of provincial sentence.

¹⁴ The reporting of new offender convictions is delayed by one year in order to allow time for the judicial process. Reporting these results at the end of each fiscal year would misrepresent the actual results since the courts would not have had the opportunity to process the charges. This results in a total delay of three years from the current fiscal year, as we wait a year for the charges laid in the later part of the second year following sentence completion to be processed.



Due to that changing offender profile, and in the context of limited resources, CSC has been finding it an increasing challenge to reduce levels of re-offending in the community, including violent re-offending. In this context, CSC is committing to preventing an increase in the level of violent re-offending over the next three years in order to sustain its contribution to public safety:

RESULT COMMITMENT

Preventing an increase in the level of violent re-offending¹⁵ by federal offenders returning to the community, as measured by:

- The percentage of federal offenders in communities convicted of a violent offence while under CSC supervision;
- The percentage of federal offenders convicted of a violent offence and returning to federal custody within two years of the end of their sentence;¹⁶ and
- The percentage of federal offenders convicted of a violent offence within five years of the end of their sentence.

CSC compares the rate of re-offending during supervision with the rate after the period of supervision has been completed. This is done in order to assess the enduring effect of efforts the offender undertook to change their behaviour, as well as to signal to us social factors that may diminish the offender's ability to remain law-abiding and thus enable us to identify future program options that could mitigate those factors.

PRIORITY: SAFETY AND SECURITY FOR STAFF AND OFFENDERS IN OUR INSTITUTIONS

The changing offender profile presents new and/or elevated risks and needs. CSC is concerned about the vulnerability of institutional staff, inmates, and visitors to acts of physical or verbal aggression, including serious assaults and bodily injury.

CSC has undertaken numerous measures to increase the safety level of our penitentiaries. However, the presence of staff and security cameras, and the consequences of institutional discipline or further criminal charges, are not deterring inmates sufficiently from committing assaults. Part of the problem is the continued introduction and use of

¹⁵ It is important to note that while CSC contributes to reducing the long-term rate of offenders returning to federal custody, several external factors influence this result, including the profile of the offenders, legislation, sentencing trends, law enforcement capacity, and events that happen to offenders following sentence completion and when they are no longer under CSC's jurisdiction.

¹⁶ This mental health indicator was not available at intake for most of the offenders who reached the end of their sentence five to ten years ago. The few that had a completed intake mental health assessment are not representative of the offender population over the past ten years. For this reason, CSC is not able to report at this time on the re-offending rate of offenders with mental health disorders at five years past sentence completion.



illicit drugs.¹⁷ While CSC is working with police, security intelligence officials, and other partners on an array of activities to reduce the entry and consumption of drugs in institutions, the sale or use of drugs in the institutional environment can lead to aggression, intimidation, and violence.

Staff Assaults¹⁸ (by Inmates)

		02-03	03-04	04-05	05-06	06-07
Staff Assaults	year	465	367	293	375	355
	3-year average	478.7	446.7	375.0	345.0	341.0
Institutional Staff ¹⁹	year	11,277	11,480	11,260	11,247	11,339
	3-year average	10,985	11,267	11,339	11,329	11,282
Rate	year	4.1%	3.2%	2.6%	3.3%	3.1%
	3-year average	4.4%	4.0%	3.3%	3.0%	3.0%

Source: Offender Management System (April 8, 2007).

Inmate Assaults (by Inmates)

		02-03	03-04	04-05	05-06	06-07
Inmate Assaults	year	540	468	463	558	556
	3-year average	530.7	506.0	490.3	496.3	525.7
Number of Inmates (Institutional Flowthrough)	year	18,588	18,532	18,623	19,039	19,490
	3-year average	18,628	18,567	18,581	18,731	19,051
Rate	year	2.9%	2.5%	2.5%	2.9%	2.9%
	3-year average	2.8%	2.7%	2.6%	2.6%	2.8%

Source: Offender Management System (April 8, 2007). Institutional Flowthrough as of April 8, 2007.

¹⁷ In 2006-07 CSC completed an internal audit on drug interdiction at CSC institutions. An enhanced drug interdiction plan was developed and implemented, which includes increased use of drug dogs and ion scanning technology as well as enhanced searching within the institutions. Available at: <http://www.csc-scc.gc.ca/text/pa/adt-toc-eng.shtml>

¹⁸ An assault is defined as “a deliberate attack on any person”, (Commissioner’s Directive: Recording and Reporting of Security Incidents). Data includes “Commit”, “Attempt to commit”, “Threaten to commit”, “Suspected of committing”, “Conspire to commit” and so on.

¹⁹ “Institutional Staff” reflects the number of CSC employees in institutions at a given point in the year. This number is thus a snapshot, rather than a flowthrough.



The two charts above should be viewed together. The 3-year average for assaults on staff show a downward trend whereas that for inmate assaults on inmates has remained relatively stable. This suggests that while inmate violence remains a serious issue, staff's ability to prevent that violence from resulting in an assault on them is improving. Hence, although some gains have been made on this issue, there is additional room for improvement in CSC's commitment to make institutions safe environments for everyone.

Front-line staff have identified that the climate in institutions is changing, with assaultive behaviour becoming more pronounced and with more incidents of aggressive, intimidating behaviour that is problematic but short of reportable assaults.

The increase in instances of bodily fluids and waste being thrown on staff and verbal assaults such as threats to harm, has only recently been fully appreciated for its impact. These incidents are now better understood as precursors to physical violence and indicative of an ingrained lack of respect for others. They are understood to have lasting and significant impact on staff and offenders' sense of safety and security, and as hampering effective interaction between staff and offenders.

In response to these challenges, and in the context of tight resource constraints as outlined in Section 1.5, CSC is committing to achieving the following results over the next three years:

RESULT COMMITMENT

Preventing an increase in the level of violent behaviour within institutions, as measured by the rate of security incidents.

Preventing an increase in assaultive behaviour within institutions as measured by:

- The rate of assaults on staff;
- The rate of assaults on offenders;
- The rate of injuries to staff caused by offenders; and
- The rate of injuries to offenders caused by offenders.

Preventing an increase in illicit drugs within institutions as measured by the percentage of offenders testing positive during random urinalysis tests.

CSC is further looking for ways to capture other indicators of relevant behaviours such as gang affiliation or intimidation and threats, which indicate a propensity towards violent behaviour and which reflect the experiences reported by staff.

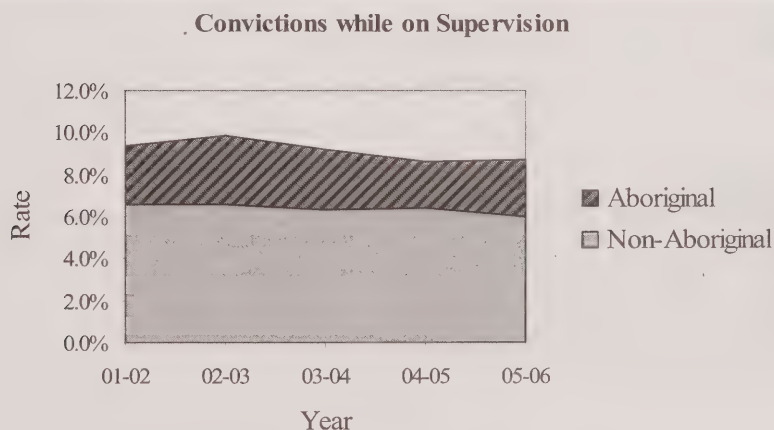


ENHANCED CAPACITIES TO PROVIDE EFFECTIVE INTERVENTIONS FOR FIRST NATIONS, MÉTIS AND INUIT OFFENDERS

There is a considerable gap between Aboriginal and non-Aboriginal offenders with respect to re-offending, both while under CSC supervision in the community, and following the completion of their sentence.

According to a recent Statistics Canada report,²⁰ crime rates on Reserves are about three times higher than crime rates elsewhere in Canada and violent crime rates are significantly higher; rates of spousal violence are 3½ times higher among Aboriginals than among non-Aboriginals; and Aboriginal people are 10 times more likely than non-Aboriginals to be accused of homicide involving alcohol and/or drug consumption. The report suggests that social disruption, particularly on Reserves, will remain a significant challenge, and that most Aboriginal communities' focus on crime prevention will continue to be diverted by the need to improve clean water, health, housing, and education to support economic development.

As the following table shows, the gap between Aboriginal re-offending versus non-Aboriginal re-offending while under CSC supervision has decreased somewhat over the past five years.²¹



However, the gap in re-offending within two years of end of sentence is increasing,²² which is not surprising given the lack of adequate Aboriginal community capacity for offenders once they are no longer supervised.

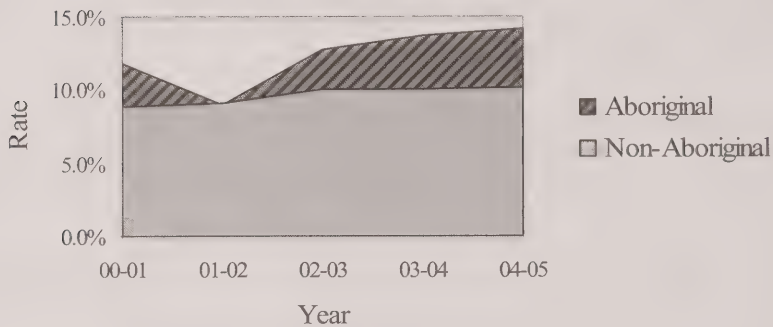
²⁰ Statistics Canada, *Victimization and Offending Among Aboriginal Population in Canada*, *Juristat*, Catalogue No. 85-002-XIE, Volume 26, No. 3, June 2006.

²¹ CSC year-end data. Corporate Reporting System. April 8, 2007.

²² *Ibid.*

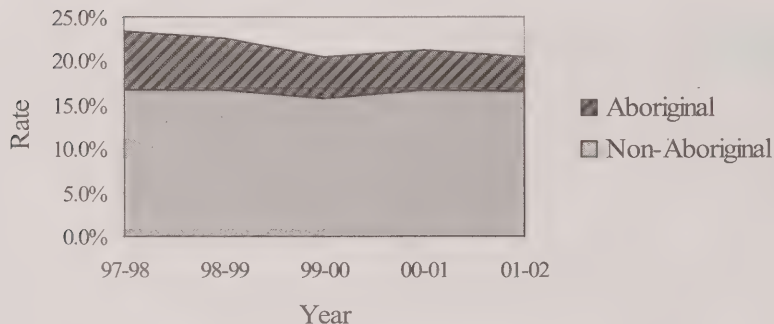


Return to Federal Custody for New Conviction within 2 years post-WED



On the other hand, the gap in re-offending within five years of end of sentence has been decreasing marginally.²³ This may be due to the fact that in the initial two-year post-supervision period offenders are more vulnerable to re-offend than during the longer term when they have had more time to adjust to living without supervision.

Return to Federal Custody for New Conviction within 5 years post-WED



CSC will continue to address the continued disproportionate representation of Aboriginal offenders within CSC institutions. A critical component of this effort is strengthening partnership with Aboriginal stakeholders.

²³ Ibid.



In response to these challenges, and in accordance with its Strategic Plan for Aboriginal Corrections (2006-2011), CSC is committing to achieving the following result over the next three years:

RESULT COMMITMENT

Preventing the gap between Aboriginal and non-Aboriginal correctional results from widening, as measured by:

- The percentage of Aboriginal and non-Aboriginal federal offenders convicted of violent or non-violent offences in communities while under CSC supervision;
- The percentage of Aboriginal and non-Aboriginal federal offenders convicted of a violent or non-violent offence and returning to federal custody within two years of the end of their sentence; and
- The percentage of Aboriginal and non-Aboriginal federal offenders convicted of violent or non-violent offences within five years of the end of their sentence.

PRIORITY: IMPROVED CAPACITIES TO ADDRESS MENTAL HEALTH NEEDS OF OFFENDERS

Mental health disorders are three times more likely among CSC inmates than the general population. The number of offenders with identified mental health needs is increasing. At the same time, community capacity for support of mental health cases is eroding.

Penitentiaries are, by their very nature, closed environments where all offender interactions can be strained and difficult. Inmates can not always easily avoid other offenders they find unpleasant or frightening. Even offenders without mental disorders find the environment stressful and continued levels of stress can lead to inappropriate behaviour, aggression, despondency or depression. Offenders with mental health disorders may be subject to abuse; unpredictable behaviours may become a source of fear or suspicion in others; and the acting out associated with some disorders can be violent towards others or self-destructive.

Inmates with untreated mental health disorders cannot fully engage in their correctional plans. They may compromise the safety of other inmates and front-line staff, and may become unstable within the community upon release, particularly where service providers may not perceive offenders as one of their client groups.

Federal inmates are excluded from the *Canada Health Act* and their treatment is not covered by Health Canada or provincial/territorial health systems during their incarceration. As a result, CSC provides a full-spectrum response to the broad and multi-dimensional mental health needs of offenders. CSC has developed an overarching



Mental Health Strategy that has five²⁴ components. Late in 2006-07, the Government of Canada provided two-year funding to address the most urgent requirements within three components of CSC's Mental Health Strategy, namely: clinical screening and assessment, enhanced provision of primary mental health care in all CSC institutions, and consistent standards and approach in CSC mental health treatment. Implementation in these areas began in 2007-08.

In addition, in 2006-07 CSC continued development of the one previously funded component of its Mental Health Strategy, namely, the Community Mental Health Initiative.²⁵ The goal of the Community Mental Health Initiative is to ensure that inmates requiring mental health services receive the best possible preparation for reintegration, and can transition to the community mental health system at the appropriate time with continuity of support. The funds are earmarked for discharge planning; transitional care; specialized mental health staff working out of selected parole offices to provide support to offenders with mental health disorders in Community Correctional Centres and in Community Residential Facilities; annual mental health training for staff of selected parole offices, Community Correctional Centres and Community Residential Facilities; and funds for specialized services such as psychiatric and psychological interventions.

In response to these challenges, CSC is committing to achieving the following result over the next three years:

RESULT COMMITMENT²⁶

Sustaining current correctional results for federal offenders with mental health disorders, as measured by:

- The percentage of federal offenders with mental health disorders returning to federal custody within two years of the end of their sentence.
- The percentage of federal offenders with mental health disorders returning to federal custody within five years of the end of their sentence.

²⁴ The five components are: Implement clinical screening and assessment process at intake; Provide primary mental health care in all CSC institutions; Create intermediate mental health care units in selected men's institutions; Ensure consistent standards and approach in CSC mental health treatment centres; and, Implement community mental health initiative.

²⁵ The Community Mental Health Initiative received five-year funding starting in 2005-06.

²⁶ In the short term, CSC is limited to reporting results based on the mental health condition of offenders at admission. CSC is working toward implementing a more comprehensive measurement strategy which will capture both correctional and health performance.



PRIORITY: STRENGTHENED MANAGEMENT PRACTICES

CSC's most recent Management Accountability Framework assessment by the Treasury Board Secretariat identified three areas where additional attention is required: Human Resource Management, Values and Ethics, and Internal Communications.

An important focus for CSC is in strengthening its human resource management. This is increasingly important in today's changing workforce—changing demographics, projected labour shortages, effective labour relations and evolving learning needs present new and important challenges. To ensure that CSC meets these challenges and to strengthen its human resource management, CSC developed the three-year Strategic Plan for Human Resource Management (2007-2010), which is approaching the second year of implementation.

The plan focuses on four priorities for the organization: strengthen human resource management practices; build an effective representative workforce; provide learning, training and development; and improve workplace health and labour relations.

Another way CSC is strengthening its management practices is by further promoting ethical awareness and decision making through the organization. Building on the ethical training workshops piloted at 17 operational units during fiscal year 2007-08, CSC intends to expand the workshops to ensure a large percentage of staff and managers at all levels of the organization have the necessary tools and skills to apply ethical decision making skills in day-to-day work. Additionally, CSC will work to benchmark ethical indicators as a basis of assessing the effectiveness of the ethical initiatives undertaken.

In addition, CSC has been actively engaged with its major unions on issues arising out of the 2005 Public Service Employee Survey, in particular around issues of grievances and harassment. In addition, CSC will continue to use the Joint Learning Program that engages union-member line staff and managers to teach courses in anti-harassment and respecting differences. CSC will seek evidence, by way of staff surveys, that we have reduced workplace conflict through more ethical interactions.

Finally, a major focus for the next three years and beyond will be to continue improving internal communications. This includes effectively communicating to staff the information coming out of the Independent Panel recommendations and the Government's response. CSC will improve existing communication tools, develop new ones and deliver consistent, regular messaging from the Commissioner, as well as face-to-face meetings, videoconferencing and town halls when possible.

CSC is improving its two-way communications by streamlining processes for employee feedback. The biannual Executive Development Symposiums will be more focussed to help ensure that executives receive consistent messages that they can take back to staff. To assist employees with communicating, CSC will launch and promote an internal communications toolkit, which includes information for all levels of staff on improving communications at all levels.



CSC will hold a second Internal Communications Survey before the end of fiscal year 2007-08 to measure progress on key areas and initiatives since the last Survey in the Spring of 2007, and to identify new areas for improvement. It is significant to note that this survey will include questions to gauge the effectiveness of the initial internal communications around the transformation of the Service flowing from the CSC Independent Panel's report and recommendations. Those results will attempt to benchmark the results of internal communications activities in individual sectors and regions to provide Executive Committee members with useful data they can use to change/improve their internal communications efforts.

In addition to addressing the above areas of focus related to the Management Accountability Framework assessment, in 2007-08 CSC implemented a Corporate Risk Profile, which will serve as the foundation of a new integrated risk-based decision-making process to guide management decision-making. In 2007-08, major plans and strategies for the organization such as CSC's Human Resource Plan, Research Plan, and Evaluation Plan used the Corporate Risk Profile as a basis for identifying planned initiatives.

In 2008, CSC's Program Activity Architecture, Management Accountability Framework Assessment, Corporate Risk Profile and the various risk-based plans mentioned above will be integrated into a Business Plan for the organization.

The next step will be to create Functional Risk Profiles that draw in the Regional and Sector based risks and strategies and which links them to CSC's Legal Risk Management Profile. In this way, the organization will have an integrated risk foundation that will facilitate planning decisions at the field as well as corporate level.

In pursuing the above management improvement challenges, CSC is committing to achieving the following result over the next three years:

RESULT COMMITMENT

A stronger contribution to public safety in priority areas, as measured by:

- Reductions in workplace conflicts in the areas of harassment, staff grievances, and improvements in mutual respect, trust and accountability as reflected in employee surveys.
- Improvements in management practices as reflected in Management Accountability Framework assessments by the Treasury Board Secretariat; and
- Improvements in the areas of ethics, integrity, fairness, and respect, as measured through assessment against baseline data from employee surveys.



Plans and Priorities by Program Activity

The following table lists, by Program Activity, CSC's plans for the next three fiscal years and for each plan indicates the associated strategic priority. The plans are further described in Section 2 of this report. Note that the Program Activity CORCAN does not appear in this table as there are no plans associated with it.

Program Activity	Plans	Ongoing Priority
Custody		
	Continue to increase safety and security of CSC's institutions	Safety and security for staff and offenders in our institutions
	Improve capacity to deliver essential physical health care services to inmates	Safety and security for staff and offenders in our institutions
	Improve capacity to deliver mental health care to offenders in institutions	Improved capacity to address mental health needs of offenders
	Implement the <i>Correctional Officer Deployment Standards</i>	Strengthened management practices
	Ensure CSC's ability to deal with a potentially growing number of radicalized offenders, including terrorists	Safe transition of eligible offenders into the community
	Improve interception and interventions to reduce the presence of drugs in institutions	Safety and security for staff and offenders in our institutions
Correctional Interventions		
	Expand measures to reduce violent reoffending	Safe transition of eligible offenders into the community
	Improve capacity to address the unique needs and risks of Aboriginal offenders, including Aboriginal women offenders	Enhanced capacities to provide effective intervention for First Nations, Métis and Inuit offenders
	Enhance internal and horizontal collaboration on Aboriginal community development issues (Strategic Plan for Aboriginal Corrections)	Enhanced capacities to provide effective intervention for First Nations, Métis and Inuit offenders
	Enhance community partnerships	Safe transition of eligible offenders into the community



Enhance the employability of offenders prior to release	Safe transition of eligible offenders into the community
Community Supervision	
Improve the safety and security of staff working in the community	Strengthened management practices
Improve the safety and security of offender supervision	Safe transition of eligible offenders into the community
Improve capacity to deliver mental health care to offenders under community supervision	Improved capacity to address mental health needs of offenders
Enhance the employment results for released offenders	Safe transition of eligible offenders into the community
Internal Services	
Achieve an effective and representative workforce	Strengthened management practices
Enhance CSC's Training and Development Capacity	Strengthened management practices
Contribute to the improvement of the health of CSC's Workforce and promote effective and responsive labour relations	Strengthened management practices
Enhance physical infrastructure	Strengthened management practices
Enhance Information Management/Information Technology infrastructure	Strengthened management practices
Enhance organizational capacity to adjust to changing government priorities and direction	Strengthened management practices
Ensure CSC's financial sustainability	Strengthened management practices
Enhance National Victim Services Program	Strengthened management practices
Improve the greening of CSC's operations	Strengthened management practices

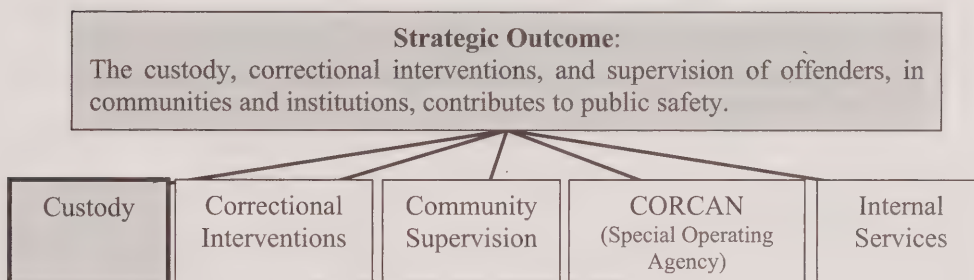


SECTION 2: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES

This section explains i) how CSC's program activities, and the plans associated with them, support CSC's single strategic outcome, and ii) how progress toward achieving the strategic outcome will be measured and reported in CSC's 2008-2009 Departmental Performance Report.

The determination of CSC's plans over the next three fiscal years is based largely on a risk-based decision-making process as reflected in CSC's Corporate Risk Profile.²⁷

2.1 Custody



As mandated in the Corrections and Conditional Release Act, CSC contributes to the maintenance of a just, peaceful and safe society by carrying out sentences imposed by courts through the safe and humane custody of offenders. The Custody Program Activity encompasses all activities related to the provision of reasonable, safe, secure and humane custody of inmates. This includes a wide range of activities that address health and safety issues as well as the provision of basics such as food, clothing, accommodation and health services. It also includes security measures within institutions including drug interdiction, and appropriate control practices to prevent security incidents.

²⁷ A corporate risk profile helps a department or agency establish a direction for managing corporate risks. The profile presents a snapshot of the organization's risk status at a particular point in time by addressing the following questions from a risk perspective: Where is the organization now (threats, opportunities, strengths, and weaknesses); where is it going (organizational objectives and expected results); and what are the key high-level risks that need to be managed at the senior management level to enable the organization to achieve its corporate objectives and results.



Expected Result: Offenders are provided reasonable, safe, secure and humane custody.

Performance Indicators:

1. Rate of escapees from federal institutions
2. Rate of inmate deaths by other than natural causes²⁸
3. Rate of assaultive behaviour

Plans:

Continue to increase safety and security of CSC's institutions

One of CSC's priorities is to continue to increase the safety and security of staff and offenders in its institutions.

Following are CSC's milestones for 2008-09:

- Enhance the Gang Management Strategy by including a specific component for Aboriginal offenders;
- Complete the acquisition and distribution of stab-resistant vests to designated front line correctional staff;
- Assess and evaluate the need for stab-resistant vests for other staff;
- Procure new pistols which were approved by Executive Committee and ensure all required staff are trained;
- Commence procurement process of remaining firearms as approved by Executive Committee;
- Determine next steps (pilot) for Taser usage within CSC;
- Explore legal options to enhance or develop more effective disciplinary responses to drug smuggling and trafficking in institutions; and
- Implement a smoke-free environment in all federal institutions by April 30, 2008.

Improve capacity to deliver essential physical health care services to inmates

CSC is legally obligated to provide essential health services to inmates. In addition, adequately addressing the health needs of offenders allows them to more fully engage in their correctional plan and therefore contributes directly to public safety for Canadians.

- Develop and implement a recruiting and retention strategy for Health Care professionals.

²⁸ A study, commissioned by the Correctional Investigator of Canada, examined all reported deaths in Canadian penitentiaries from 2001-2005, due to factors other than natural causes. See Deaths in Custody Study (February 2007).



- Institute a Continuous Quality Improvement program in the Health Services sector that includes accreditation by the Canadian Council on Health Services Accreditation;
- Finalize implementation of CSC's new governance model for health services;
- Finalize implementation of the regional pharmacies; and
- Strengthen CSC's public health response to infectious diseases through:
 - Increased focus on health promotion activities;
 - Ensuring effective discharge planning for offenders with ongoing treatment needs; and
 - Developing specific approaches for women and Aboriginal offenders.

Improve capacity to deliver mental health care to offenders in institutions

As per CSC's Mental Health Strategy, CSC will:

- Enhance clinical screening and mental health assessment processes at intake;
- Provide primary mental health care in all institutions; and
- Ensure consistent standards and approach in CSC mental health treatment centres.

Implement the *Correctional Officer Deployment Standards*

CSC has approved a new organizational model to improve the management structures and processes in its institutions, as well as a strategy for implementing revised correctional officer deployment standards. Implementation of the new organizational management model, completed in September 2007, is expected to enhance management of unit-centered correctional operations on a continual basis while improving supervision of interventions with offenders.

The implementation of the new deployment standards is on hold to allow for a full review of the recommendations identified in the CSC Independent Panel's report. A number of the report's recommendations may affect the standards that were being developed for implementation.

Ensure CSC's ability to deal with a potentially growing number of radicalized offenders, including terrorists

World events and shifting immigration trends have given rise to legitimate concerns that persons with radical values and extremist approaches are to be increasingly found in Canadian society and thereby potentially under custody. International experience is also showing that prisons are ripe environments for nurturing the disaffection that can lead to adopting radical points of view, particularly against the State or Government. Because these points of view may be based on political, religious, cultural or other non-criminal values, correctional approaches that target criminogenic factors may not have an impact



on such offenders. CSC carefully monitors developments in this area, including engagement with international criminal justice partners and will continue to ensure that the safety and security of its institutions is not jeopardized.

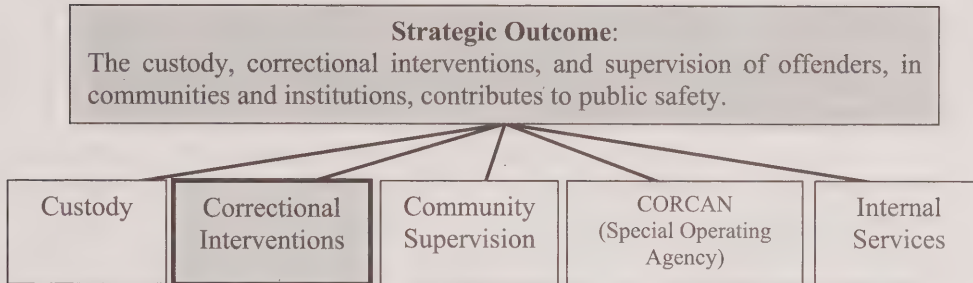
- Closely monitor trends;
- Enhance secure information sharing; and
- Maintain a centralized detention centre.

Improve interception and interventions to reduce the presence of drugs in institutions

- Implement a pilot of the external threat detector system to prevent intruders from approaching institutional perimeters;
- Assess the feasibility of introducing a millimetre wave imaging system to detect possession of contraband;
- Build on our capacity to exchange pertinent information between the institution and community police as it relates to drug trafficking;
- Review existing inmate visiting protocols in a effort to better control the access to the institution; and
- Pilot enhanced drug interdiction measures at two sites by ensuring all visitors and contractors entering the federal institutions are subjected to a non-intrusive search.



2.2 Correctional Interventions



As mandated in the Corrections and Conditional Release Act, CSC contributes to the maintenance of a just, peaceful and safe society by assisting the rehabilitation of offenders and their reintegration into the community as law-abiding citizens through the provision of programs in penitentiaries and in the community. The Correctional Interventions Program Activity encompasses all activities related to the delivery of correctional interventions and programs in institutions and communities designed to successfully reintegrate offenders into society as law-abiding citizens. It includes the development of individualized correctional plans for offenders, offender case management, the provision of cultural and spiritual services, engagement of the community, the provision of targeted correctional programs designed to address criminogenic factors and to sustain behavioural improvements of offenders, as well as the provision of offender education and employment training.

Expected Result: Offenders' individualized risks and needs are addressed

Performance Indicators:

1. Percentage of offenders granted discretionary release
2. Percentage of offenders granted parole at earliest possible parole date

Plans:

Expand measures to reduce violent re-offending

- Continue delivery of violence prevention programming, substance abuse programming and maintenance programs;



- Promote the Community Maintenance Program as an aftercare strategy for offenders who have participated in institutional violence prevention and substance abuse programming;
- Implement the Alternatives, Attitudes and Associates program in the community; and
- Implement the Violence Prevention Program for Women.

Improve capacity to address the unique needs and risks of Aboriginal offenders, including Aboriginal women offenders

- Increase cultural competency throughout CSC, including in case management, through Aboriginal perceptions training of parole officers and assignment of Aboriginal offenders to their caseloads;
- Continue development and implementation with territorial and provincial governments of options to address the unique needs of Northern offenders, particularly the Inuit;
- Implement the Aboriginal relapse prevention maintenance program for women offenders;
- Implement modifications to the Offender Management System to allow for the monitoring and reporting of results against the Aboriginal Continuum of Care; and
- Increase the opportunities for released Aboriginal offenders to be employed in their communities, through collaboration with other federal departments in initiatives that address labour market shortages.

Enhance internal and horizontal collaboration on Aboriginal community development issues (Strategic Plan for Aboriginal Corrections)

- Internal Collaboration: Ensure that the planning, reporting and accountability mechanisms at all levels of CSC integrate the Aboriginal dimension;
- Horizontal Collaboration: Address the gaps in external collaborative capacity through a more coordinated approach within the Public Safety Portfolio, with other federal departments and agencies, and with other levels of government; and
- Aboriginal Community Engagement: Engage Aboriginal communities in the further development and implementation of new programs and approaches that will contribute to safe and healthy communities.

Enhance community partnerships

This plan aims at increasing community engagement, including information sharing and coordination of activities and services, thereby decreasing re-offending risk to communities.



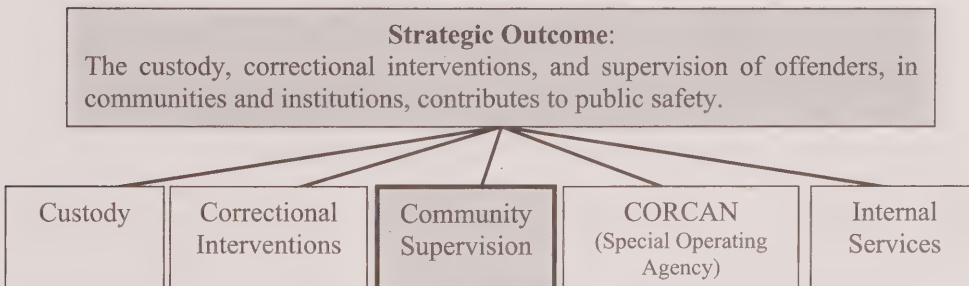
- Implement and champion a national citizen engagement governance structure;
- Develop and amend terms of reference with major partner organizations in order to clarify roles and responsibilities;
- Provide leadership within CSC and with other agencies and departments to foster the growth of citizen engagement expertise; and
- Engage a broader range of stakeholders in making use of existing engagement initiatives, including grants and contributions, community forum programs, outreach fund and speakers bureau.

Enhance the employability of offenders prior to release

This plan aims to improve offenders' job skills while matching the targeted skills to the needs of the labour market in the geographical area to which the offenders are likely to be released.

- Increase the number of offenders certified in a vocation program recognized by the broader community; and
- Refine vocational training and skills learning to meet labour market opportunities, thereby increasing the likelihood of steady employment.

2.3 Community Supervision



As mandated in the Corrections and Conditional Release Act, CSC contributes to the maintenance of a just, peaceful and safe society by carrying out sentences imposed by courts through the safe and humane supervision of eligible offenders in the community. The Community Supervision Program Activity encompasses all activities related to the supervision of eligible offenders in the community, including the provision of a structured and supportive environment during the gradual reintegration process through Community Residential Facilities, Community Correctional Centres and Aboriginal Healing Lodges, as well as the provision of limited specialized services for mentally disordered offenders in the community.



Expected Result: Re-offending in the community is reduced.

Performance Indicators:

1. Percentage of offenders under community supervision who incur new convictions
2. Percentage of offenders under community supervision who incur new convictions for violent offences
3. Percentage of offenders under community supervision who incur new convictions for non-violent offences
4. Percentage of offenders under community supervision who incur suspensions

Plans:

Improve the safety and security of staff working in the community

- Expand and evaluate the Community Staff Safety Program;
- Deliver safety training non-parole officer staff;
- Review small parole office staffing strategy for expansion;
- Revise orientation program for new parole officers; and
- Enhance capacity to manage offenders released at Statutory Release or those serving a Long Term Supervision Order.

Improve the safety and security of offender supervision

- Evaluate the Community Corrections Liaison Officer positions (police officers working under agreements with CSC);
- Pilot test electronic monitoring;
- Expand CSC's Security Intelligence Network to parole offices; and
- Expand Security Intelligence Officer positions in the community.

Improve capacity to deliver mental health care to offenders under community supervision

As per the Community Mental Health Initiative, the following are milestones for 2008-09:

- Deliver Community Mental Health training to front line staff;
- Enhance services in the community for special subgroups of offenders, including women and Aboriginals; and
- Enhance discharge planning in select institutions and mental health treatment centres.



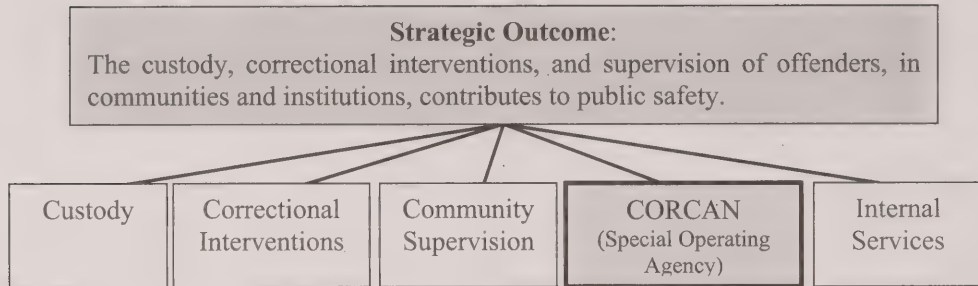
Enhance the employment results for released offenders

This plan is to assist released offenders to find employment and remain employed as a stabilizing factor in their reintegration:

- Strengthen the employment assistance available to released offenders through alliances with employers and trades training institutions to focus on finding jobs to meet labour market shortages.



2.4 CORCAN



CORCAN²⁸ is a Special Operating Agency of CSC that employs federal offenders for its workforce and, in doing so, provides them with working skills and working habits necessary to compete in the workforce once released from federal custody.

Employment and employability are recognized as major factors in an offender's ability to pursue a crime-free life. Currently, more than 70% of offenders at admission have unstable work histories; more than 70% have not completed high school and more than 60% have no trade or skill knowledge.²⁹ Without the means to earn a living upon release, an offender's rehabilitation is jeopardized.

The CORCAN program is thus an integral part of CSC's reintegration strategy. Over two million hours of employment and training are provided each year as a complement to other reintegration programs. Up to 20% of the offender population is active in CORCAN training and there can be a long waiting list.

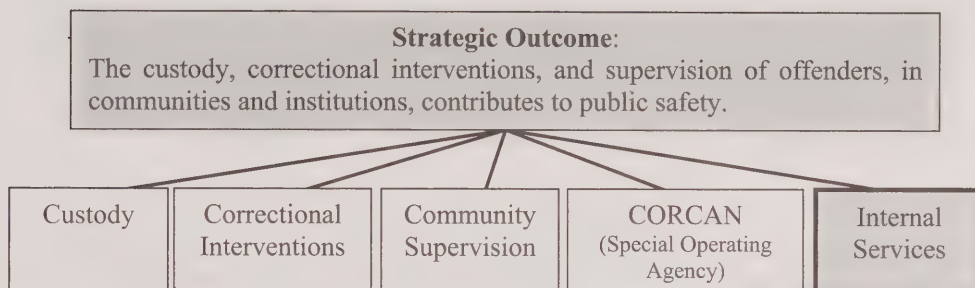
Further information about CORCAN, including its annual reports, can be found at: <http://www.csc-scc.gc.ca/text/prgrm/corcan/home-eng.shtml>.

²⁸ In accordance with Treasury Board guidelines, there are no formal "Expected Result" or "performance indicators" associated with this Program Activity box. CORCAN appears in this year's PAA at the Program Activity level because of CSC's transition from its old PAA to the new one. Employment and employability is a sub-activity of the Correctional Intervention Program Activity, and has been addressed in a previous section of this RPP. In future years a separate CORCAN box will not be included as a Program Activity level item.

²⁹ *A Roadmap to Strengthening Public Safety* (report of Independent Panel, December 2007)



2.5 Internal Services



This Program Activity entails all corporate and administrative services that support the effective and efficient delivery of operational programs and activities across the organization. (e.g., human resources management services; financial management services; information management services; etc.)

Treasury Board Secretariat does not require formal “Expected Result” and “Performance Indicators” associated with this Program Activity. Improvements in Internal Services is measured annually by Treasury Board through its Management Accountability Framework.

Plans:

Achieve an effective and representative workforce

In April 2007, the Executive Committee approved the *Strategic Plan for Human Resource Management 2007-10*. Human resource management is increasingly important in today’s changing workforce. Some of the challenges CSC currently faces are common across the Public Service, while others are unique to CSC. CSC’s challenges include changing demographics, projected labour shortages, effective labour relations and evolving learning needs. To ensure that CSC meets these challenges and to strengthen its human resource management, CSC has developed a comprehensive three-year strategic plan.

The plan supports CSC’s efforts to strengthen management practices across the organization. It focuses on four priorities: Strengthen human resource management practices, build an effective representative workforce; provide learning, training and development; and improve workplace health and labour relations.



Attracting and retaining an innovative and representative workforce with the appropriate skills and competencies to meet CSC's business needs at all levels of the organization is fundamental to the sustainability of correctional results today and in the future. This must be achieved in the context of the broader Public Service as well as in the context of the current labour market trends in Canada, an ageing workforce, projected increases in retirements, and the business needs with regards to staffing nurses, doctors and psychologists. CSC has actively hired post-secondary school graduates and has met other important objectives in the context of the *Public Service Renewal Action Plan*.

The following milestones in key areas have been established for 2008-09:

- Develop an Aboriginal Employee Recruitment Strategy;
- Develop a succession planning framework for executive groups and executive feeder groups, and refine the Performance Management Plan for executives; and
- Implement Business Process Re-engineering.

Enhance CSC's Training and Development Capacity

In order to be able to attract, develop and retain a qualified, motivated and adaptable workforce, CSC must provide its workforce with the training and development essential to meet current and future needs.

The following milestones have been established for 2008-09:

- Implement the following redesigned programs: the Correctional Training Program, the Parole Officer Orientation Program, the Women-Centered Training Program and the Revised Women-Centered Training—Refresher Program;

"The most valuable asset of Canada's Public Service is the talent and commitment of its employees"

- Fourteenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada (March 31, 2007)

- Implement a professional development strategy in support of recruitment and succession planning; and
- Implement a Corporate Learning Plan.



Contribute to the improvement of the health of CSC's Workforce and promote effective and responsive labour relations

Given the nature of CSC's business, employees endure a high level of stress. This can manifest itself in poor morale, high level of staff grievances (as revealed in the 2005 Public Service Employment Survey results) and an increasing rate of employees taking sick leave, all of which impact directly on service delivery and increases the risk of incidents in institutions and communities.

- Implement the Grievance Delegation Strategy;
- Implement the Informal Conflict Management System;
- Renew the Occupational Safety and Health framework; and
- Develop and implement the ethics strategy.

Enhance physical infrastructure

- Review the CSC Long-Term Capital Plan, and develop a revised resourcing strategy for a sustainable long-term plan;
- Allocate interim funding to highest priority areas, including fire safety (equipment and training), electronic security systems, vehicle fleet, infrastructure maintenance, enhanced security measures and equipment, environmental protection (drinking water quality), as well as food and health equipment; and
- Refine population forecast information and demographics.

Enhance Information Management/Information Technology infrastructure

- Approve Information Technology Strategy
- Ensure Security Intelligence Network has been installed in institutions to support Security Intelligence Officers;
- Develop a process to test and monitor CSC's Information Technology disaster recovery capacity for mission-critical applications;
- Redevelop Security Offender Management System module; and
- Implement a new computing platform that will enable CSC to consolidate the distributed Offender Management System database and further bring our platform into alignment with the industry.

Enhance organizational capacity to adjust to changing government priorities and direction

- Implement integrated and risk-based business planning;



- Align priorities and plans with Long Term Capital Plan and corporate risks; and
- Implement revised Program Activity Architecture to assist with improved resource allocation, activity-based reporting, accountabilities and corporate evaluations.

Ensure CSC's financial sustainability

CSC must ensure it will have sufficient financial resources to sustain its corporate commitments, legal obligations and results in the context of a changing operating environment.

- In collaboration with central agencies, secure funding for the National Capital Accommodation and Operations Plan as well as funding for the implementation of approved recommendations of the Independent Panel report; and
- Assess impact on correctional results and CSC's workforce if no additional funding is received.

Enhance National Victim Services Program

The *Corrections and Conditional Release Act* recognizes that victims of crime have a legitimate interest in receiving information about the offenders who harmed them and mandates CSC to notify victims of certain information³⁰ at their request. The National Victim Services Program currently responds to requests from 5,500 registered victims and their agents. These numbers are expected to increase significantly as a result of the new service delivery.

The expected results of the program are:

- Greater continuity of service delivery and timely notification by dedicated staff;
- Increased number of registrations of victims of federally sentenced offenders;
- Increased number of notifications provided to victims; and
- Detailed evaluation framework developed for corporate reporting.

Improve the greening of CSC's operations

In accordance with CSC's *Sustainable Development Strategy 2007-2010* and the Government of Canada's *Policy on Green Procurement*, CSC has established targets in greening its operations, and contributing to a healthier physical and social environment.

³⁰ In accordance with Section 26 of the *CCRA*, upon request, CSC must provide registered victims with specific information, such as the offence for which the offender was convicted, as well as applicable eligibility and review dates with respect to temporary absences or parole. CSC may provide further information on a discretionary basis such as penitentiary location, the destination of the offender while on conditional release and whether the offender will be in the victim's vicinity while on release.



More information can be found in Section 3, Table 2 (Sustainable Development Strategy), as well as Table 6 (Green Procurement) at http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp



SECTION 3: Supplementary Information

Table 1: Link to the Government of Canada Outcome Areas³¹

Strategic Outcome: The custody, correctional interventions, and supervision of offenders, in communities and institutions, contributes to public safety.				
Program Activity	Planned Spending (\$millions)³²			Alignment to Government of Canada Outcome Area
	2008-09	2009-10	2010-11	
Custody	1,632.0	1,506.9	1,498.1	Canada's Social Affairs <i>Safe and Secure Communities</i>
Correctional Interventions	424.6	407.6	403.2	Canada's Social Affairs <i>Safe and Secure Communities</i>
Community Supervision	117.6	100.2	100.2	Canada's Social Affairs <i>Safe and Secure Communities</i>
CORCAN (Special Operating Agency)	0.0*	0.0*	0.0*	Canada's Social Affairs <i>Safe and Secure Communities</i>

* CORCAN operates through a revolving fund; spending is expected to be offset by revenue.

A “whole-of-government” framework groups all federal departments’ Strategic Outcomes and Program Activities into 13 long-term benefits to Canadians—referred to as “Government of Canada Outcomes”—in three broad sectors: social, economic, and international.

Through its Program Activities, CSC contributes most directly to the social affairs sector, under the Government of Canada Outcome, “Safe and Secure Communities”, as follows:

- Decreased levels of crime and victimization by offenders through the delivery of programs and services that reduce recidivism;
- Enhanced community capacity to deliver programs and services that meet the needs of at-risk populations, through partnerships and formal arrangements with the voluntary sector; and
- Enhanced intelligence gathering and information-sharing capacity, both internally and with criminal justice partners, allowing for a more cooperative response to ensuring security and safety in institutions and communities.

³¹ The Whole-of-Government Framework is used for whole-of-government reporting, as reflected in documents such as the annual *Canada's Performance* reports:
www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/06/cp-rc_e.pdf

³² For each Program Activity, the planned spending includes allocations for internal services.



CORCAN contributes also to the economic sector, under the Government of Canada Outcome, “Income Security and Employment for Canadians”, as follows:

- Provision of work opportunities and employability skills to offenders, through work and training in institutions and support in finding employment when released to the community. This results in a larger, more productive Canadian workforce.

CSC makes an important, but more indirect, contribution to other Government of Canada Outcomes, notably, “Healthy Canadians”, via infectious diseases surveillance and control within federal institutions; provision of harm reduction programs that reduce the impact of high-risk behaviour; and interdiction procedures that reduce the amount of illicit drugs getting into institutions.

CSC is one of 34 federal departments and agencies engaged in the government-wide Aboriginal Affairs agenda. Correctional initiatives are reported in annual updates to the federal [Aboriginal Programs and Spending](#) web site. As the only federal public service organization responsible for a segment of the Aboriginal Canadian population 24/7, CSC priorities and plans are explicitly linked to the government-wide agenda to reduce disparities between Aboriginal and non-Aboriginal Canadians.

Table 2: Sustainable Development Strategy

1. Sustainable Development Departmental Goals:

Contribute to a just, peaceful and safe Canadian society, respectful of natural resources and ecological capacities.

Sustainable Development Strategy 2007-2010 reflects our expanded efforts to achieve realistic targets and commitments. For each of our commitments, measuring our performance will be straightforward, for we have defined, in most cases, qualitative targets. We will continue to implement data management systems that will allow us to quantify, store, retrieve and manipulate our data, and then make decisions about how to improve our performance. Consequently, since the first year of Sustainable Development Strategy 2007-2010, most of our efforts to improve our Sustainable Development/Environmental performance have been focused on increasing our dedicated human resource capacities to ensure adequate workload transition, optimal human resource restructuring and robust program delivery.



2. Federal Sustainable Development Goal (including Greening of Government Operations goals)	<p>CSC's Sustainable Development Strategy 2007-2010 sets out the following 7 goals <u>that are all in line</u> with the Federal Sustainable Development goals:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Contribute to the reduction of greenhouse gas emissions that are responsible for climate change;2. Contribute to the protection of the atmosphere;3. Contribute to the conservation of the tropospheric air quality;4. Contribute to the protection of the hydrosphere;5. Contribute to the support of sustainable communities;6. Contribute to the sustainable use of the natural resources;7. Contribute to the reinforcement of governance and decisions that support Sustainable Development.
3. Performance Measurements from current SDS	<p>CSC's Sustainable Development Strategy 2007-2010 will refer to the following performance measures to evaluate progress toward its commitments/targets:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Weight (in metric tonnes) of CO₂ emissions produced by our central heating plants and institutional heating systems;➤ Number of renewable energy production projects implemented;➤ % of newly acquired vehicles that run on alternative fuels;➤ Number of measures to improve the efficiency of large boilers;➤ Number of halocarbon cooling systems replaced;➤ Number of phase 1 and 2 Volatile Organic Compounds recovery projects/units installed/completed;➤ Number of projects to upgrade our wastewater treatment systems implemented;➤ Potable water consumption (litres/occupant/day);➤ Number of priority contaminated sites remediated;➤ Number of assessments of potentially contaminated areas;➤ Number of solid waste audits conducted;➤ Number of employees who received training on green procurement;➤ Number of Sustainable Development Strategy progress reports presented to Senior Management.



4. CSC's Expected Results for 2008-09	<p>Although CSC's Sustainable Development Strategy targets span over a 3-year cycle, we implement Sustainable Development/Environmental initiatives on an annual basis in accordance with the available budget and human resource level.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Reduce our natural gas and/or heating oil consumption by approximately 0.5%;➤ At least 10% of all newly acquired vehicles will be hybrid models or will run on alternative fuels;➤ Replace at least 1 large cooling system that represent a high risk of leakage;➤ Implement two Phase 1 and 2 Volatile Organic Compounds Recovery Projects on our petroleum storage tanks;➤ Implement at least 1 project to improve the quality of targeted outfall from a wastewater treatment system;➤ Reduce our potable water consumption by approximately 2% to 3%;➤ Proceed with the remediation of a minimum of 2 priority contaminated sites and further advance our environmental farm management plan;➤ Proceed with a minimum of 3 new environmental assessments of potentially contaminated sites;➤ Conduct 2 institutional solid waste audits;➤ Initiate the development of an internal policy on green procurement; and➤ Prepare and deliver at least two Sustainable Development Strategy progress report for Senior Management.
--	---



The following tables are available electronically, and can be found on Treasury Board Secretariat website at: http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp.

- Evaluations
- Green Procurement
- Internal Audits
- Revolving Funds
- Services Received Without Charge
- Sources of Respendable and Non-respendable Revenue
- Summary of Capital Spending by Program Activity
- User Fees



SECTION 4: OTHER ITEMS OF INTEREST

4.1 Correctional Approach

CSC uses research-based approaches across the full continuum of the offender's sentence. The following four key activities comprise CSC's correctional strategy and are anchored in this research-based approach:

- A comprehensive intake assessment process to determine security risk and needs, as well as an initial placement to an institution at the appropriate security level. The assessment results in the establishment of a multi-disciplinary correctional plan for treatment and intervention throughout the sentence. This assessment includes a review of information on the impact of offenders' crimes on victims, police reports, court transcripts, judges' comments on sentencing and other information, which provides a comprehensive picture of the offenders and the reasons why they committed their crimes.
- Institutional accommodation and intervention to address the offender's risk for re-offending. This includes adjustments to security level based on the offender's behaviour and performance, and the delivery of rehabilitation programs. A broad range of programs, varying in intensity and subject matter, is available to address those factors that led to criminal behaviour.
- Risk re-assessment is conducted at specific points throughout the sentence to assess an offender's progress against the correctional plan and recommend any changes to the plan. CSC obtains input from the community, including police and victims, where appropriate, as well as assessments and recommendations from psychologists and psychiatrists, as appropriate. Preparation for transition to the community includes notification to police of all releases from institutions. Victims, who have so requested, also receive notification at major milestones throughout the offender's sentence.
- The supervision of offenders in the community includes the provision of community-based programs and interventions to address an offender's needs and risks and monitor progress. Community supervision may include a requirement to reside in a half-way house or other community correctional centre. Levels of supervision are adjusted based on the offender's performance. The National Parole Board may impose various special conditions that restrict what the offender may do (e.g., abstain from alcohol, non-association with certain people, individual counseling, required program involvement) or where the offender may go. The CSC parole officer maintains regular contact with the offender, as well as with police, employers, social workers, relatives and others who are involved with the offender,



in order to assess the offender's progress in reintegrating into the community, the level of risk that the offender represents, as well as to determine whether the offender's conditional release should be suspended, resulting in a return to custody.

4.2 Partnerships

CSC actively works with a broad range of governmental and non-governmental agencies, soliciting their input and implementing partnerships toward achieving results. Many of these partners are involved in the delivery of programs and other services involving our federal offenders. They include the National Associations Active in Criminal Justice, the Canadian Criminal Justice Association, the National Volunteer Association, the National Judicial Institute, the Federation of Canadian Municipalities, and others.

Citizen groups, such as Citizen Advisory Committees (for each institution and parole district), the Health Care Advisory Committee, the Interfaith Committee, the national and regional Ethnocultural Advisory Committees, national and regional Aboriginal Advisory Committees and the National Elders Working Group provide advice and act as a link between communities and CSC.

In addition to federally-operated facilities, CSC partners with non-government organizations that manage approximately 200 community-based residential facilities across the country, which provide important programs and services to offenders on conditional release to the community. Specialized correctional services and programs are also provided through a variety of Exchange of Service Agreements with provincial and territorial correctional and justice authorities. CSC also partners with Aboriginal communities to provide custody and supervision of Aboriginal offenders through the establishment of healing lodges under section 81 of the CCRA and through release plans under section 84 of the CCRA. There are currently four healing lodges, operated by Aboriginal Communities in collaboration with CSC, that are the result of section 81 agreements.³³ There are also four CSC-operated healing lodges under Memoranda of Agreement with local Aboriginal communities. Other partnerships are represented by the faith communities and agencies who provide Institutional and Community Chaplaincy or Circles of Support and Accountability. The Canadian Families and Corrections Network has also been of assistance to the CSC in its work with families of offenders.

CSC also partners with experts in the community in order to consider possibilities for victim-offender mediation and restorative justice circles which can contribute to safer communities and provide further potential for victim satisfaction for those involved.

Because of its international reputation and significant correctional expertise, CSC is able to contribute to the establishment of a sound correctional system in war-torn countries that respects international standards of human rights and is responsive to the rule of law. CSC is playing a key role in Haiti and Afghanistan, both as an active United Nations

³³ See Glossary at the end of this report for more information on CCRA section 81 and 84 provisions.



member, and in concert with other interested nations, to help build stable, secure and democratic societies.



4.3 Federal Institutions³⁴ by Region and Security Level

Atlantic Region

Atlantic Institution (Maximum)
Nova Institution for Women (Multi)
Shepody Healing Centre (Multi)
Dorchester Penitentiary (Medium)
Springhill Institution (Medium)
Westmorland Institution (Minimum)
Carlton CCC (Minimum)
Carlton Annex CCC (Minimum)
Newfoundland and Labrador CCC (Min)
Parrrtown CCC (Minimum)

Ontario Region

Kingston Penitentiary (Maximum)
Millhaven Institution (Maximum)
Grand Valley Institution for Women (Multi)
Regional Treatment Centre (Multi)
Bath Institution (Medium)
Collins Bay Institution (Medium)
Fenbrook Institution (Medium)
Joyceville Institution (Medium)
Warkworth Institution (Medium)
Beaver Creek Institution (Minimum)
Frontenac Institution (Minimum)
Isabel McNeill (Minimum)
Pittsburgh Institution (Minimum)
Hamilton CCC (Minimum)
Keele CCC (Minimum)
Portsmouth CCC (Minimum)

Pacific Region

Kent Institution (Maximum)
Fraser Valley Institution (Multi)
Pacific Institution (Multi)
Regional Treatment Centre (Multi)
Matsqui Institution (Medium)
Mission Institution (Medium)
Mountain Institution (Medium)
Ferndale Institution (Minimum)
Kwikw̓̓welhp Healing Village (Minimum)
William Head Institution (Minimum)
Chilliwack CCC (Minimum)

Quebec Region

Donnacona Institution (Maximum)
Port-Cartier Institution (Maximum)
Regional Reception Centre³⁵ (Maximum)
Joliette Institution (Multi)
Regional Mental Health Centre (Multi)
Archambault Institution (Medium)
Cowansville Institution (Medium)
Drummond Institution (Medium)
La Macaza Institution (Medium)
Leclerc Institution (Medium)
Federal Training Centre (Minimum)
Montée Saint-François Institution (Min)
Sainte-Anne-des-Plaines Institution (Min)
Hochelaga CCC (Minimum)
Laferrière CCC (Minimum)
Marcel Caron CCC (Minimum)
Martineau CCC (Minimum)
Ogilvy CCC (Minimum)
Sherbrooke CCC (Minimum)

Prairie Region

Edmonton Institution (Maximum)
Edmonton Institution for Women (Multi)
Okimaw Ohci Healing Lodge (Minimum/Medium)
Regional Psychiatric Centre (Multi)
Saskatchewan Penitentiary (Multi)
Bowden Institution (Medium)
Bowden Annex (Minimum)
Drumheller Institution (Medium)
Drumheller Annex (Minimum)
Stony Mountain Institution (Medium)
Grande Cache Institution (Minimum)
Riverbend Institution (Minimum)
Rockwood Institution (Minimum)
Willow Cree Healing Lodge (Minimum)
Grierson Centre (Minimum)
Pê Sâkâstêw (Minimum)
Osborne CCC (Minimum)
Oskana CCC (Minimum)

³⁴ Includes 58 institutions as well as Community Correctional Centres, displayed in italic. For names and location of Parole Offices, District Offices, Regional Headquarters and National Headquarters, go to: <http://www.csc-scc.gc.ca/text/organi/region-eng.shtml>

³⁵ Includes the Special Handling Unit.



4.4 Glossary

Aboriginal

First Nation, Métis or Inuit.

Aboriginal community

Aboriginal community is a First Nation, tribal council, band, community, organization or other group with a predominantly Aboriginal leadership.

Accelerated Parole Review

The APR provisions of the CCRA provide for the selection of first time federal offenders who have not committed an offence listed in Schedule I (violent offences) of the Act and who have not received judicial determination of their parole eligibility with an offence on Schedule II (drug offence) of the Act. If an offender meets the APR criteria, he or she is reviewed by the NPB for parole without the need for a hearing.

Administrative segregation

Administrative segregation is confinement to keep the offender from associating with other inmates in order to maintain the security of the institution. Inmates may be segregated involuntarily or voluntarily.

Community-based Residential Facilities

Facilities contracted from outside agencies or organizations to house federal offenders in the community.

Community Correctional Centre

Community Correctional Centres primarily house offenders on day parole and are designated as minimum-security institutions. In these, the director, parole officers and support staff work as a team, often in co-operation with community partners, to supervise and provide programs for offenders and prepare them for full parole.

Corrections and Conditional Release Act (CCRA)

The legislative framework governing Correctional Service Canada.

Conditional Release

Conditional release helps inmates make a gradual, supervised return to society while serving their sentence. Regardless of the type of conditional release, all offenders are supervised until their Warrant Expiry Date.

- **Temporary Absences**

Temporary Absences may be granted to offenders for medical, administrative, community service, family contact, and personal development reasons.

- Escorted Temporary Absence may be granted at any time during the sentence.



- Unescorted Temporary Absence may be granted after an offender has served one-sixth of the sentence or six months, whichever is greater.
- **Work Release**
Work release allows an offender, classified as minimum or medium security and who is judged not to pose an undue risk, to do paid or voluntary work in the community under supervision.
- **Day Parole**
Day parole allows an offender to participate in community-based activities to prepare for release on full parole or statutory release.
- **Full Parole**
Inmates are normally eligible to be considered for full parole by the National Parole Board, after serving one-third of their sentence, or seven years, whichever is less.
- **Statutory Release**
By law, most offenders who are serving sentences of fixed length, and who have not been granted parole or had their parole revoked, must be released on statutory release after serving two-thirds of their sentence.

CORCAN

A Special Operating Agency that employs federal offenders for its workforce and, in doing so, provides them with working skills and working habits necessary to compete in the workforce.

Correctional Programs

Correctional programs are designed to improve offenders' current knowledge and skill level, improving the likelihood of successful reintegration into the community upon release.

Healing Lodge

These types of facilities may or may not be located on First Nations' reservation land. There are two distinct types of Healing Lodges available to offenders under the care and custody of CSC.

A Section 81 Healing Lodge is an Aboriginal community based correctional facility where the community has entered into an agreement with the Minister of Public Safety for the provision of correctional care and custody to Aboriginal and non-Aboriginal offenders. The second type is located on CSC property and run by CSC with the assistance of community Aboriginal people.

Ion scanner

An ion scanner is an electronic device that has the ability to detect residual amounts of particular drugs on personal items such as money or credit cards.

Long Term Supervision Order

A Long Term Supervision Order is an order imposed by the court. The offender who has received such an order is supervised in accordance with the Corrections and Conditional



Release Act. The Long Term Supervision Order commences when the offender has finished serving all sentences for offences for which he or she had been convicted. The period of supervision to which the offender is subject at any time must not total more than 10 years.

Maximum Security Institutions

House offenders who pose a serious risk to staff, other offenders and the community. The perimeter of a maximum-security institution is well defined, highly secure and controlled. Offender movement and association are strictly regulated and directly supervised.

Medium Security Institutions

House offenders who pose a risk to the safety of the community. The perimeter of a medium-security institution is well defined, secure and controlled. Offender movement and association is regulated and generally supervised.

Minimum Security Institutions

House offenders who pose a limited risk to the safety of the community. The perimeter of a minimum-security institution is defined but not directly controlled. Offender movement and association within the institution are regulated under minimal supervision.

Multi-level Institutions

House offenders of different security classifications in different secure areas of the institution.

Offender Management System

The automated information system used by CSC as its main database for offender information.

Revocation

If parolees violate the conditions of their conditional release, or have been charged with a criminal offence, their conditional release (day parole, full parole) is suspended and they are re-incarcerated. Upon reviewing the case at a formal hearing, the National Parole Board may then decide to revoke parole and have the offender remain incarcerated. If the offender is not revoked, the conditional release is reinstated.

Sections 81/84 of Corrections and Conditional Release Act

Section 81 enables CSC to enter into agreements with Aboriginal communities for the provision of correctional services to Aboriginal offenders. These agreements permit CSC, with the consent of the offender and the Aboriginal community, to transfer the care and custody of the offender to an Aboriginal community. Under Section 84 of the CCRA, CSC gives the Aboriginal community an opportunity to propose a plan for the inmate's release to, and integration into, the Aboriginal community.

Security Classification



Each offender is reviewed initially on admission and then periodically throughout their sentence and is classified as a maximum, medium or minimum security risk and normally placed in an institution of the same classification. The security risk level is based on an assessment of factors related to public safety, escape risk and institutional adjustment.

Security Intelligence Network

A series of applications intended to respond to the needs for storing, sharing, and analyzing security intelligence information and to make this information more accessible through a secured electronic network.

Warrant Expiry Date

The date the sentence imposed by the courts officially ends.



4.5 Further Information

Correctional Service of Canada Internet site: www.csc-scc.gc.ca

CSC Contacts:

Bill Staubi
Director General
Performance Management
340 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario
K1A 0P9
Telephone: (613) 992-8723
Facsimile: (613) 995-5064
Email: StaubiBH@csc-scc.gc.ca

Lynn Garrow
Assistant Commissioner
Performance Assurance
340 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario
K1A 0P9
Telephone: (613) 996-1710
Facsimile: (613) 943-9292
Email: GarrowLY@csc-scc.gc.ca



4.4 Autres informations

Site Internet du Service correctionnel du Canada : <http://www.csc-scc.gc.ca>

Personnes ressources au SCC

Bill Staub!
Directeur général

Évaluation du rendement

340, avenue Laurier Ouest

Ottawa (Ontario)

K1A 0P9

Téléphone : 613-992-8723

Télécopieur : 613-995-5064

Courriel : StaubiBH@csc-scc.gc.ca

Lynn Garrow

Commissaire adjointe

Évaluation du rendement

340, avenue Laurier Ouest

Ottawa (Ontario)

K1A 0P9

Téléphone : 613-996-1710

Télécopieur : 613-943-9292

Courriel : GarrowLY@csc-scc.gc.ca

de garde et de surveillance de délinquants autochtones et non autochtones. Le deuxième type est un établissement situé sur les terres du SCC et administré par le SCC avec l'aide d'une collectivité autochtone.

Procédure d'examen expéditif

Les dispositions de la Loi relatives à la procédure d'examen expéditif prévoient l'identification des détenus qui en sont à leur première peine dans un établissement fédéral pour une infraction sans violence (infraction ne figurant pas à l'Annexe I) et qui n'ont pas fait l'objet d'une détermination judiciaire de leur admissibilité à la libération conditionnelle à la suite d'une infraction prévue à l'Annexe II (infraction en matière de drogue). Lorsque le détenu remplit les critères d'admissibilité à la procédure d'examen expéditif, la Commission nationale des libérations conditionnelles examine son dossier sans qu'il soit nécessaire de tenir une audience de libération conditionnelle.

Programmes correctionnels

Les programmes correctionnels sont conçus afin d'améliorer le niveau des connaissances et des compétences chez les délinquants, et d'accroître ainsi leurs chances de réussir leur réinsertion sociale après leur mise en liberté.

Réseau d'information sécuritaire (RINS)

Un ensemble d'applications conçues pour répondre aux besoins de stockage, de mise en commun et d'analyse des renseignements de sécurité ainsi que pour rendre ces renseignements plus accessibles grâce à un réseau électronique sécurisé.

Révocation

Si un libéré conditionnel ne respecte pas les conditions de sa mise en liberté ou est accusé d'une infraction criminelle, sa liberté sous condition (semi-liberté, liberté conditionnelle totale) est suspendue et le délinquant est réincarcéré. La CNLC tient ensuite une audience formelle où elle examine le cas en vue de décider s'il faut révoquer la liberté sous condition et maintenir le délinquant en incarcération. Sinon, la liberté conditionnelle du délinquant est rétablie.

Système de gestion des délinquants (SGD)

Principale base de données informatisée utilisée par le Service pour conserver les renseignements relatifs aux délinquants.



Un pavillon de ressourcement établi aux termes de l'article 81 est une unité correctionnelle communautaire située dans une collectivité ayant conclu un accord avec le ministère de la Sécurité publique du Canada pour la prestation de services sous la garde ou la surveillance du SCC.

Ces types d'installations peuvent être situées ou non dans les réserves des Premières nations. Il existe deux types distincts de pavillons de ressourcement pour les délinquants

Pavillon de ressourcement

Une ordonnance de surveillance de longue durée est une ordonnance imposée par le tribunal. Le délinquant visé par une telle ordonnance est surveillé conformément à la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*. L'ordonnance de surveillance de longue durée entre en vigueur après que le délinquant a fini de purger toutes les peines imposées pour les infractions dont il a été reconnu coupable. En tout temps, la période de surveillance à laquelle le délinquant est assujéti ne peut dépasser dix ans.

Ordonnance de surveillance de longue durée

Suivant la Loi, les délinquants purgeant une peine d'emprisonnement d'une durée déterminée à qui la libération conditionnelle n'a pas été accordée, ou dont la liberté a été révoquée, sont libérés d'office après avoir purgé les deux tiers de leur peine.

- Libération d'office (LO) sept ans.
accordée par la CNLC, après avoir purgé un tiers de leur peine à concurrence de
- Les détenus sont normalement admissibles à la libération conditionnelle totale, libération conditionnelle totale
libération d'office.
- La semi-liberté permet au délinquant de participer à des activités dans la collectivité afin de se préparer à la libération conditionnelle totale ou à la libération d'office.
- Semi-liberté (SL) surveillance.
moyennant rémunération ou à titre bénévole, dans la collectivité, sous
- Un placement à l'extérieur (PE) permet à un délinquant à sécurité minimale ou moyenne qui ne présente pas un risque inacceptable pour la société, de travailler, moyennant rémunération ou à titre bénévole, dans la collectivité, sous
- si cette période est supérieure.
- Un placement à l'extérieur (PE) permet à un délinquant qui a purgé un sixième de sa peine ou six mois d'incarcération, moyennant rémunération ou à titre bénévole, dans la collectivité, sous
- Une permission de sortir sans escorte (PSSSE) peut être accordée à un moment au cours de la peine.
- Une permission de sortir avec escorte (PSAE) peut être accordée à tout moment au cours de la peine.
- Une permission de sortir peut être accordée au délinquant pour des raisons médicales, administratives, en vue d'un service à la collectivité ou du perfectionnement personnel lié à la réadaptation, ou pour lui permettre d'établir ou d'entretenir des rapports familiaux.
- Permis de sortir (PS)





Détecteur ionique

Le détecteur à ions est un appareil électronique qui détecte les quantités résiduelles de certaines drogues sur les vêtements ou objets personnels tels que l'argent ou les cartes de crédit.

Etablissements à sécurité maximale

Ces établissements hébergent les délinquants qui présentent un risque grave pour le personnel, pour les autres détenus et pour la collectivité. Le périmètre de ces établissements est bien défini, très sûr et hautement contrôlé. Les déplacements et les possibilités d'association des détenus sont soumis à des règles rigoureuses et à une surveillance directe.

Etablissements à sécurité minimale

Ces établissements sont destinés aux délinquants qui présentent un risque limité pour la sécurité du public. Le périmètre de ces établissements est défini, mais il n'est pas directement contrôlé. Les déplacements et les possibilités d'association des détenus à l'intérieur de l'établissement sont soumis à une surveillance minimale.

Etablissements à sécurité moyenne

Ces établissements accueillent les délinquants qui présentent un risque pour la sécurité du public. Le périmètre de ces établissements est bien défini, protégé et contrôlé. Les déplacements et les possibilités d'association des détenus sont soumis à des règles et à une surveillance générale.

Etablissements multisécuritaires

Etablissements qui abritent des délinquants de cotes de sécurité différentes dans des zones de sécurité distinctes.

Etablissements résidentiels communautaires (ERC)

Installations où des délinquants sous responsabilité fédérale sont hébergés dans la collectivité en vertu d'un accord conclu avec un organisme externe.

Isolément préventif

Mesure visant à isoler un détenu pour l'empêcher d'entretenir des rapports avec les autres détenus dans le but d'assurer le maintien de l'ordre dans l'établissement. Un détenu peut faire l'objet d'un isolement non sollicité ou d'un isolement sollicité.

Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition (LSCMLC)

Le cadre législatif qui régit le Service correctionnel du Canada.

Mise en liberté sous condition

La mise en liberté sous condition aide les délinquants à se réinsérer dans la société de façon graduelle en leur permettant de purger leur peine sous surveillance dans la collectivité. Quel que soit le type de mise en liberté dont ils bénéficient, tous les délinquants sont surveillés jusqu'à la date d'expiration de leur mandat.



4.4 Glossaire

Articles 81 et 84 de la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition
L'article 81 donne au SCC le pouvoir de conclure des ententes avec les collectivités autochtones aux fins de la prestation de services correctionnels aux délinquants autochtones. Ces accords permettent au SCC, avec le consentement du délinquant et de la collectivité autochtone, de confier la garde et la surveillance d'un délinquant à une collectivité autochtone. En vertu de l'article 84, le SCC peut inviter la collectivité autochtone à proposer un plan pour la mise en liberté et la réinsertion sociale du détenu.

Autochtone

Membre d'une Première Nation, Inuit ou Métis.

Centre correctionnel communautaire (CCC)

Les centres correctionnels communautaires (CCC) hébergent principalement des détenus en semi-liberté et sont désignés établissements à sécurité minimale. Le directeur, les agents de libération conditionnelle et le personnel de soutien travaillent en équipe, souvent en coopération avec des partenaires communautaires, pour surveiller les délinquants et leur offrir des programmes, les préparant ainsi à la libération conditionnelle totale.

Classification de sécurité des détenus

Tous les délinquants font l'objet d'une évaluation initiale au moment de leur admission et d'une réévaluation à intervalles réguliers pendant toute la durée de leur peine; ils reçoivent la cote de sécurité maximale, moyenne ou minimale et sont habituellement incarcérés dans un établissement ayant un niveau de sécurité correspondant. Le niveau de risque est fondé sur une évaluation des facteurs relatifs à la sécurité publique, au risque d'évasion et à l'adaptation à l'établissement.

Collectivité autochtone

Nation autochtone, conseil tribal, bande, collectivité, organisation ou autre groupe dont la majorité des dirigeants sont autochtones.

CORCAN

Organisme de services spécial (OSS) dont l'effectif est composé de délinquants sous responsabilité fédérale, qui ont ainsi l'occasion d'acquérir des compétences et des habitudes de travail susceptibles de favoriser leur réinsertion dans la population active à leur sortie d'un établissement fédéral.

Date d'expiration du mandat (DEM)

Date à laquelle la peine imposée par le tribunal prend officiellement fin.



4.3 Établissements fédéraux³⁵ par région et niveau de sécurité

Région de l'Atlantique	Établissement Atlantique (maximale)	Établissement Nova pour femmes (multisécuritaire)	Centre de rétablissement Shepody (multisécuritaire)	Pénitencier de Dorchester (moyenne)	Établissement Springhill (moyenne)	Établissement Westmorland (minimale)	CCC (Carlton (minimale)	Annexe du CCC Carlton (minimale)	CCC Terre-Neuve et Labrador (minimale)	CCC Paritown (minimale)									
Région de l'Ontario	Pénitencier de Kingston (maximale)	Établissement Millhaven (maximale)	Établissement Grand Valley pour femmes (multisécuritaire)	Centre régional de traitement (multisécuritaire)	Établissement Bath (moyenne)	Établissement Collins Bay (moyenne)	Établissement Fenbrook (moyenne)	Établissement Joyceville (moyenne)	Établissement Markworth (moyenne)	Établissement Beaver Creek (minimale)	Établissement Frontenac (minimale)	Maison Isabel McNeill (minimale)	Établissement Pitsburgh (minimale)	CCC Hamilton (minimale)	CCC Keele (minimale)	CCC Portsmouth (minimale)			
Région des Prairies	Établissement Edmonton (maximale)	Établissement Edmonton pour femmes (multisécuritaire)	Pavillon de ressourcement Okimaw Ohci (minimale)	Centre psychiatrique régional (multisécuritaire)	Pénitencier de la Saskatchewan (multisécuritaire)	Établissement Bowden (moyenne)	Annexe de l'établissement Bowden (minimale)	Établissement Drumheller (moyenne)	Annexe de l'établissement Drumheller (minimale)	Établissement Stony Mountain (moyenne)	Établissement Grande Cache (minimale)	Établissement Riverbend (minimale)	Établissement Rockwood (minimale)	Pavillon de ressourcement Willow Cree (minimale)	Centre Grierison (minimale)	CCC Pè Sakastew (minimale)	CCC Osborne (minimale)	CCC Oskana (minimale)	
Région du Québec	Établissement Donnacona (maximale)	Établissement Port-Cartier (maximale)	Centre régional de réception ³⁶ (maximale)	Établissement Joliette (multisécuritaire)	Centre régional de santé mentale (multisécuritaire)	Établissement Archambault (moyenne)	Établissement Cowansville (moyenne)	Établissement Drummond (moyenne)	Établissement La Macaza (moyenne)	Établissement Leclerc (moyenne)	Centre fédéral de formation (minimale)	Établissement Montée Saint-François (minimale)	Établissement Sainte-Anne-des-Plaines (minimale)	CCC Hochelaga (minimale)	CCC Laferrère (minimale)	CCC Marcel Caron (minimale)	CCC Martineau (minimale)	CCC Ogilvy (minimale)	CCC Sherbrooke (minimale)

³⁵ Comprend 58 établissements ainsi que des centres correctionnels communautaires dont les noms sont indiqués en italique. Les noms et adresses des bureaux de libération conditionnelle, des bureaux de district, des administrations régionales et de l'administration centrale sont disponibles à l'adresse suivante : http://www.csc-scc.gc.ca/lex/region/nat_facility_dir_f.shtml

³⁶ Comprend l'unité spéciale de détention.



ressourcement gérés par le SCC qui sont le résultat d'ententes conclues avec des collectivités autochtones locales. D'autres partenariats ont été établis avec des groupes et organismes confessionnels qui fournissent des services d'aumônerie en établissement et dans la collectivité ou qui participent à des cercles de soutien et de responsabilisation. Le Regroupement canadien d'aide aux familles des détenus(e)s assiste également le SCC dans ses interventions auprès des familles des délinquants.

C'est aussi en partenariat avec des experts de la collectivité que le SCC examine les possibilités de médiation entre la victime et le délinquant et de création de cercles de justice réparatrice, qui peuvent contribuer à rendre les collectivités plus sûres et à donner satisfaction aux victimes concernées.

En raison de sa réputation internationale et de son expertise considérable dans le domaine correctionnel, le SCC est en mesure de contribuer, dans les pays ravagés par la guerre, à la mise en place d'un bon système correctionnel qui respecte la règle de droit ainsi que les normes internationales en matière de droits de la personne. Le SCC joue un rôle de premier plan en Haïti et en Afghanistan, comme membre actif des Nations Unies, et de concert avec les autres pays intéressés, afin d'aider à bâtir des sociétés stables, sûres et démocratiques.

conditions spéciales qui restreignent sa liberté d'action (p. ex. s'abstenir de consommer de l'alcool ou de fréquenter certaines personnes, se soumettre à un counseling individuel, participer à un programme) ou sa liberté de mouvement. L'agent de libération conditionnelle du SCC communique régulièrement avec le délinquant ainsi qu'avec la police, les employeurs, les travailleurs sociaux, les parents et amis du délinquant et avec les autres personnes qu'il côtoie, pour surveiller et évaluer les progrès qu'il a accomplis dans le cadre de sa réinsertion sociale ainsi que pour décider s'il y a lieu de suspendre sa liberté sous condition, ce qui se traduit par une nouvelle incarcération.

4.2 Partenariats

Le SCC collabore activement avec un large éventail d'organisations gouvernementales et non gouvernementales en sollicitant leurs opinions et en établissant avec elles des partenariats pour obtenir des résultats. Bon nombre de ces partenaires participent à la mise en œuvre des programmes et à la prestation d'autres services dont bénéficient les délinquants sous responsabilité fédérale. Ces partenaires comprennent les Associations nationales intéressées à la justice criminelle, l'Association canadienne de justice pénale, l'Association nationale des bénévoles, l'Institut national de la magistrature, la Fédération canadienne des municipalités et bien d'autres.

Des groupes de citoyens comme les Comités consultatifs de citoyens (pour chaque établissement et chaque bureau de libération conditionnelle de district), le Comité consultatif des soins de santé, le Comité interconfessionnel, le Comité consultatif national sur les minorités ethnoculturelles et les Comités consultatifs régionaux sur les minorités ethnoculturelles, le Comité consultatif national et les comités consultatifs régionaux sur les questions autochtones, et le Groupe de travail national sur les Aînés donnent des conseils au SCC et assurent la liaison entre ce dernier et les collectivités.

Le SCC travaille également en partenariat avec des organismes non gouvernementaux, qui gèrent environ 200 établissements résidentiels communautaires répartis dans tout le pays, qui offrent d'importants programmes et services aux délinquants libérés sous condition dans la collectivité. Le SCC offre des programmes et des services correctionnels spécialisés en vertu de différents accords d'échange de services conclus avec les autorités provinciales et territoriales qui s'occupent de la justice et des services correctionnels. Le SCC a aussi établi des partenariats avec des collectivités autochtones pour offrir des services de garde et de surveillance aux délinquants autochtones grâce à la création de pavillons de ressources autochtones et à l'élaboration de plans de libération aux termes des articles 81 et 84 de la LSCMLC. Il existe actuellement quatre pavillons de ressources gérés par les collectivités autochtones en collaboration avec le SCC qui sont le résultat d'ententes³⁴ conclues avec les collectivités autochtones, aux termes de l'article 81 de la LSCMLC. Il existe également quatre pavillons de

³⁴ Pour de plus amples renseignements sur les dispositions des articles 81 et 84 de la LSCMLC, voir le Glossaire à la fin du présent rapport.





SECTION 4 : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

4.1 Approche correctionnelle

Le SCC a généralement recours à des approches fondées sur la recherche pendant toute la durée de la peine d'un délinquant. Les quatre activités clés suivantes comprennent la stratégie correctionnelle du SCC et sont ancrées dans cette approche fondée sur la recherche :

- Une évaluation initiale complète permettant de déterminer les niveaux de risque et les besoins du délinquant et d'assurer son placement initial au niveau de sécurité approprié. L'évaluation permet d'élaborer un plan correctionnel multidisciplinaire de traitement et d'intervention, qui sera mis en œuvre tout au long de la peine. Elle comprend un examen de renseignements relatifs aux conséquences des crimes commis par le délinquant sur les victimes, des rapports de police, des transcriptions des débats judiciaires, des commentaires formulés par les juges au moment de la détermination de la peine ainsi que d'autres renseignements, qui permettent de dresser le profil complet des délinquants et des motifs de leurs crimes.
- L'hébergement et l'intervention en établissement afin de réduire le risque de récidive de chaque délinquant. Ces mesures comprennent l'ajustement du niveau de sécurité au comportement et au rendement du délinquant ainsi que la prestation de programmes de réinsertion sociale. Un large éventail de programmes, de contenus et d'intensité variables, est utilisé pour s'attaquer aux facteurs qui sont à l'origine du comportement criminel.

- La réévaluation du risque à différents moments au cours de la peine pour déterminer les progrès réalisés par rapport au plan correctionnel et recommander des modifications au plan. Le SCC fait appel à la collectivité, y compris à la police et aux victimes, s'il y a lieu, ainsi qu'aux psychologues et psychiatres, le cas échéant. Pour préparer la transition des délinquants dans la collectivité, on informe aussi les services de police de toutes les mises en liberté. Les victimes qui en font la demande sont aussi informées des étapes clés franchies par le délinquant pendant toute la durée de sa peine.

- La surveillance des délinquants dans la collectivité consiste notamment à leur offrir des programmes et des interventions communautaires répondant à leurs besoins, à tenter de réduire les risques qu'ils présentent et à suivre de près leurs progrès. Ainsi, le délinquant peut être obligé de résider dans une maison de transition ou dans un centre correctionnel communautaire. Les niveaux de surveillance sont ajustés au comportement du délinquant. La Commission nationale des libérations conditionnelles peut imposer au délinquant diverses



Les versions électroniques des tableaux suivants sont disponibles sur le site Web du Secréariat du Conseil du Trésor, à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp.

- Évaluations
- Achats écologiques
- Vérifications internes
- Fonds renouvelables
- Services reçus à titre gracieux
- Sources de revenus disponibles et non disponibles
- Sommaire des dépenses en capital par activité de programme
- Frais d'utilisation



<ul style="list-style-type: none">➤ Procéder au nettoyage d'au moins deux sites contaminés jugés prioritaires et élargir notre plan de gestion de fermes environnementales;➤ Effectuer au moins trois nouvelles évaluations environnementales de sites potentiellement contaminés;➤ Réaliser deux vérifications des déchets solides en établissement;➤ Commencer l'élaboration d'une politique interne sur les achats écologiques;➤ Préparer et présenter à la haute direction au moins deux rapports d'avancement sur la Stratégie de développement durable.	
---	--

<p>4. Résultats que le SCC espère obtenir en 2008-2009</p>	<p>Les objectifs de la Stratégie de développement durable, du SCC, s'étalent sur un cycle de trois ans, mais nous comptons mettre en œuvre chaque année des initiatives environnementales et de développement durable, selon le budget et les ressources humaines disponibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Réduire d'environ 0,5 % notre consommation de gaz naturel ou d'huile à chauffage; ➤ Au moins 10 % de tous les véhicules qui seront acquis seront des modèles hybrides ou fonctionneront à un carburant renouvelable; ➤ Remplacer au moins un des systèmes de refroidissement qui présentent le plus grand risque de fuites; ➤ Réaliser 2 projets de captage des COV phase 1 et phase 2 sur nos réservoirs pétroliers; ➤ Réaliser, sur les systèmes ciblés, au moins un projet d'amélioration de la qualité de nos effluents de traitement des eaux usées; ➤ Réduire de 2 ou 3 % notre consommation d'eau potable;
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pourcentage des nouveaux véhicules acquis fonctionnant au moyen de carburants alternatifs; ➤ Nombre de mesures d'optimisation de nos grosses chaudières réalisées; ➤ Nombre de systèmes de refroidissement aux halocarburés qui ont été remplacés; ➤ Nombre de dispositifs/projets de captage des composés organiques volatiles (COV) phase 1 et phase 2 installés/terminés; ➤ Nombre de projets de mise à niveau de nos systèmes de traitement des eaux usées réalisés; ➤ Consommation d'eau potable (litres/occupant/jour); ➤ Nombre de sites contaminés prioritaires réhabilités; ➤ Nombre de sites potentiellement contaminés ayant été évalués; ➤ Nombre de vérifications des déchets solides réalisées; ➤ Nombre d'employés ayant reçu une formation sur les acquisitions écologiques; ➤ Nombre de rapports d'avancement sur la Stratégie de développement durable qui ont été présentés à la haute direction.
--	--





Tableau 2 : Stratégie de développement durable

<p>1. Objectifs de la Stratégie de développement durable du SCC :</p> <p>Contribuer à des collectivités canadiennes justes, paisibles, sécuritaires et respectueuses des ressources naturelles et des capacités écologiques.</p> <p>La Stratégie de développement durable 2007-2010 témoigne des efforts plus grands que nous avons déployés pour atteindre des cibles réalistes et respecter nos engagements. Pour chacun de nos engagements, nous comptons évaluer honnêtement notre performance, car nous avons défini des objectifs qualitatifs dans presque tous les cas. Nous continuerons de mettre en place des systèmes de gestion des données, qui nous permettront de quantifier, stocker, récupérer et traiter nos données, et décider ensuite des mesures à prendre pour améliorer notre rendement. Par conséquent, depuis la première année de mise en œuvre de la Stratégie de développement durable 2007-2010, la quasi-totalité de nos efforts pour améliorer notre performance environnementale (développement durable) a été concentrée sur l'accroissement des capacités de nos ressources humaines spécialisées afin d'assurer une transition adéquate des volumes de travail, sur la restructuration des ressources humaines afin d'obtenir une productivité optimale ainsi que sur la mise en application énergétique des programmes.</p>
--

<p>2. Objectif de l'administration fédérale en matière de développement durable (englobant les objectifs d'écologisation des opérations gouvernementales)</p> <p>La Stratégie de développement durable 2007-2010 du SCC définit les sept buts suivants qui sont conformes aux objectifs de l'administration fédérale en matière de développement durable :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Contribuer à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) responsables des changements climatiques;2. Contribuer à la protection de l'atmosphère;3. Contribuer à la préservation de la qualité de l'air troposphérique;4. Contribuer à la protection de l'hydrosphère;5. Contribuer au soutien de collectivités durables;6. Contribuer à l'utilisation durable des ressources naturelles;7. Contribuer au renforcement de la gouvernance et des décisions qui appuient le développement durable.	<p>3. Mesure du rendement par rapport à la Stratégie de développement durable actuelle</p> <p>La Stratégie de développement durable 2007-2010 du SCC utilisera les mesures du rendement suivantes pour évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des engagements et l'atteinte des cibles fixées :</p> <ul style="list-style-type: none">● Poids (en tonnes métriques) des émissions de CO₂ produites par année par nos centrales thermiques et les systèmes de chauffage dans les établissements;● Nombre de projets de production d'énergie renouvelable
---	---



- Renforcement de la capacité des collectivités de mettre en œuvre des programmes et des services qui répondent aux besoins des populations à risque, grâce à des partenariats et à des ententes officielles avec le secteur bénévole.

- Amélioration de la capacité de collecte de renseignements de sécurité et d'échange d'information au niveau interne et avec les partenaires du système de justice pénale, ce qui a permis de prévoir des interventions mieux intégrées pour assurer la sécurité dans les établissements et les collectivités.

CORCAN contribue aussi au secteur économique, soit au résultat « La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens » du gouvernement du Canada :

- Possibilités pour les délinquants d'obtenir un emploi et d'acquérir des compétences reliées à l'employabilité, en leur offrant du travail et de la formation en établissant et en les aidant à trouver un emploi après leur mise en liberté. La main-d'œuvre canadienne devient ainsi plus productive.

Le SCC effectue une contribution importante, mais plutôt indirecte, à d'autres résultats du gouvernement du Canada, notamment à « Des Canadiens en santé ayant accès à des soins de santé de qualité », en mettant en place des mécanismes de surveillance et de prévention des maladies infectieuses dans les établissements fédéraux; en offrant des programmes de réduction des méfaits, qui atténuent les conséquences des comportements à risque et, enfin, en adoptant des mesures de répression qui visent à réduire la quantité de drogues illicites introduites dans les établissements.

Le SCC est l'un des 34 ministères et organismes fédéraux qui participent au programme pangouvernemental des Affaires autochtones. Les initiatives correctionnelles sont indiquées dans les mises à jour annuelles du site Web du gouvernement fédéral, consacré aux programmes et aux dépenses autochtones. Le SCC étant la seule organisation publique responsable, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, d'un segment de la population canadienne d'origine autochtone, ses plans et ses priorités sont explicitement liés au plan d'action pangouvernemental pour réduire les disparités entre les Canadiens autochtones et les Canadiens non autochtones.



SECTION 3 : Information additionnelle

Tableau 1 : Lien avec les domaines de résultats du gouvernement du Canada³²

Résultat stratégique : La garde, les interventions correctionnelles et la supervision des délinquants dans la collectivité et dans les établissements contribuent à la sécurité publique.

Activité de programme	Dépenses prévues (en millions de dollars) ³³			Affaires sociales du Canada	Des collectivités sûres
	2008-2009	2009-2010	2010-2011		
Garde	1 632,0	1 506,9	1 498,1	Affaires sociales du Canada	Des collectivités sûres
Interventions correctionnelles	424,6	407,6	403,2	Affaires sociales du Canada	Des collectivités sûres
Surveillance dans la collectivité	117,6	100,2	100,2	Affaires sociales du Canada	Des collectivités sûres
CORCAN (organisme de service spécial)	0,0*	0,0*	0,0*	Affaires sociales du Canada	Des collectivités sûres

* Les activités de CORCAN sont financées par un fonds renouvelable; les dépenses doivent être couvertes par les revenus

Le cadre pangouvernemental regroupe les résultats stratégiques et les activités de programme de tous les ministères et organismes fédéraux en treize avantages à long terme pour les Canadiennes et les Canadiens — que l'on appelle « Résultats du gouvernement du Canada » — en application dans trois grands secteurs : les affaires sociales, les affaires économiques et les affaires internationales.

Grâce à ses activités de programme, le SCC contribue directement et indirectement au secteur des affaires sociales, soit au résultat « Des collectivités sûres » du gouvernement du Canada.

- Diminution des taux de criminalité et de victimisation par les délinquants grâce à la prestation de programmes et de services qui abaissent les taux de récidive.

³² Le cadre pangouvernemental est utilisé pour les rapports du gouvernement, comme en témoignent des documents comme *Le rendement du Canada* : http://publiservice.lbs-sci.gc.ca/rapport/govrev/06/cp-rc_f.pdf

³³ Pour chaque activité de programme, les dépenses prévues comprennent les sommes affectées aux services internes.



Améliorer le Programme national des services aux victimes

La Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition reconnaît que les victimes de crimes ont un intérêt légitime à recevoir des renseignements sur les délinquants qui leur ont causé du tort, et confie au SCC le mandat de communiquer certains renseignements³¹ aux victimes qui en font la demande. Le Programme national des services aux victimes répond présentement aux demandes de 5 500 victimes inscrites et de leurs agents. Ce nombre devrait augmenter considérablement en raison des nouveaux services offerts.

Les résultats escomptés de ce programme sont les suivants :

- Une plus grande continuité dans la prestation des services et notification en temps utile des victimes par les employés affectés à ce dossier;
- Une augmentation du nombre d'inscriptions des victimes de délinquants purgeant une peine sous responsabilité fédérale;
- augmentation du nombre de notifications transmises aux victimes;
- élaboration d'un cadre d'évaluation détaillé pour l'établissement des rapports du Service.

Rendre les opérations du SCC plus écologiques

Conformément à sa *Stratégie de développement durable 2007-2010* et à la *Politique d'achats écologiques* du gouvernement du Canada, le SCC s'est fixé des objectifs d'écologisation de ses opérations et de contribution à un environnement physique et social plus sain. Pour de plus amples renseignements à ce sujet, veuillez vous référer à la section 3, tableau 2 (Stratégie de développement durable) ainsi que le tableau 6 (Achats écologiques), à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp

³¹ Conformément à l'article 26 de la LSCMJC, le SCC doit communiquer aux victimes inscrites des renseignements précis tels que l'infraction dont le délinquant a été trouvé coupable ainsi que les dates d'admissibilité et d'examen applicables aux permissions de sortir ou à la libération conditionnelle. Le SCC peut leur communiquer d'autres renseignements, notamment l'emplacement du pénitencier où le délinquant est détenu, sa destination lors de sa libération conditionnelle et son éventuel rapprochement de la victime après sa mise en liberté.



Améliorer l'infrastructure de la gestion de l'information et de la technologie de l'information

- Approuver la stratégie relative aux technologies de l'information;
- Veiller à installer le Réseau d'information sécuritaire dans les établissements afin de faciliter le travail des agents de renseignement de sécurité;
- Élaborer un processus pour vérifier la capacité de reprise après sinistre des applications dont le SCC a absolument besoin pour accomplir sa mission;
- Repenser le module du Système de gestion des délinquants, qui a trait à la sécurité.

Mettre en place une nouvelle plate-forme qui permettra au SCC de consolider la base de données du Système de gestion des délinquants distribuée et harmoniser cette plate-forme avec celle de l'industrie.

Accroître la capacité de l'organisation de s'adapter aux priorités et orientations changeantes du gouvernement

- Planifier les activités de façon intégrée et en fonction du risque;
- Harmoniser les priorités et les plans avec le plan d'investissement à long terme et les risques pour l'organisation;
- Mettre en œuvre la version révisée de l'Architecture des activités de programmes pour aider à améliorer l'affectation des ressources, l'établissement de rapports sur les activités, la reddition de comptes et les évaluations de l'organisation.

Assurer la capacité financière du SCC

Le SCC doit s'assurer qu'il disposera de ressources financières suffisantes pour respecter ses engagements et ses obligations légales, et obtenir des résultats dans un environnement opérationnel en évolution.

- En collaboration avec les organismes centraux, obtenir du financement pour le Plan national d'immobilisations, de logement et d'opérations ainsi que pour mettre en application les recommandations contenues dans le rapport du Comité d'examen indépendant qui ont été approuvées;
- Analyser l'incidence de la non-obtention d'un financement supplémentaire sur les résultats correctionnels et sur l'effectif du SCC.

- Revoir le Plan d'immobilisations à long terme du SCC, et élaborer une stratégie révisée d'affectation des ressources pour obtenir un plan durable à long terme;
- Allouer un financement intermédiaire aux priorités les plus pressantes, notamment la sécurité incendie (matériel et formation), les systèmes de sécurité électroniques, le parc de véhicules, l'entretien des infrastructures, l'amélioration des mesures et du matériel de sécurité, la protection de l'environnement (qualité de l'eau potable) ainsi que le matériel utilisé par les services d'alimentation et de santé;
- Améliorer l'information concernant les prévisions démographiques ainsi que les données sur les effectifs.

Améliorer l'infrastructure matérielle

- Mettre en œuvre la stratégie relative à la délégation des griefs;
 - Mettre en œuvre le programme de gestion informelle des conflits;
 - Renouveler le cadre de santé et sécurité au travail;
 - Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de l'éthique.
- Compte tenu de la nature des activités du SCC, les employés sont soumis à un niveau élevé de stress. Le moral bas des employés, le nombre élevé de griefs qu'ils déposent (voir les résultats du Sondage de 2005 auprès des fonctionnaires fédéraux) et le pourcentage croissant des congés de maladie sont des manifestations de ce stress. Tous ces éléments ont un effet direct sur la prestation des services et augmentent le risque d'incidents dans les établissements et les collectivités.

Contribuer à l'amélioration de la santé des employés du SCC et promouvoir des relations de travail souples et efficaces

- Mettre en œuvre le Plan d'apprentissage du SCC.
- la planification du recrutement et de la relève;
- Mettre en œuvre une stratégie de perfectionnement professionnel afin de faciliter formation centrée sur les femmes – programme de mise à jour;

« Le talent et l'engagement des employés sont l'atout le plus précieux de la fonction publique du Canada. »

- Quatorzième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada (31 mars 2007)

- Mettre en œuvre les programmes restructurés suivants : le programme de formation correctionnelle, le programme d'orientation des agents de libération conditionnelle, le programme de formation centrée sur les femmes et le programme révisé de formation centrée sur les femmes





qu'aillieurs dans la fonction publique, alors que d'autres sont particuliers au Service correctionnel du Canada (SCC). On parle notamment de l'évolution des effectifs, des pénuries de main d'œuvre prévues, de la qualité des relations patronales-syndicales et de l'évolution des besoins en matière de formation. Aussi, pour faire en sorte que le SCC soit à la hauteur et pour resserrer notre gestion des ressources humaines, nous avons élaboré le Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines, qui s'étend sur une période de trois ans.

Ce plan s'inscrit dans le cadre des efforts que nous déployons en vue de renforcer les pratiques de gestion à l'échelle du SCC. Il est axé sur les quatre priorités établies pour notre organisation : améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines; constituer un effectif efficace et représentatif; fournir des occasions d'apprentissage, de formation et de perfectionnement; faire en sorte que le milieu de travail soit sain et que les relations de travail soient harmonieuses.

S'il veut continuer d'obtenir de bons résultats dans le domaine correctionnel au cours des années à venir, le SCC doit d'abord attirer et conserver une main-d'œuvre innovatrice et représentative de la société en général, possédant des compétences qui répondent aux besoins de l'organisation, à tous les échelons. Cette mesure doit être prise en tenant compte de l'ensemble de la fonction publique et des tendances générales du marché du travail au Canada, du vieillissement de la main-d'œuvre, de l'augmentation prévue des départs à la retraite et des besoins opérationnels nécessitant l'embauche de personnel infirmier, de médecins et de psychologues. Le SCC s'est empressé d'embaucher des diplômés d'établissements d'enseignement post-secondaire et a réussi à atteindre d'autres objectifs importants dans le cadre du *Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique*.

Les étapes clés suivantes ont été établies pour l'exercice 2008-2009 :

- Élaborer une stratégie de recrutement d'employés autochtones;
- Élaborer un cadre de planification de la relève pour les groupes des cadres et les groupes de relève des cadres; peaufiner le plan de gestion du rendement pour les cadres;
- Procéder à une refonte des processus administratifs.

Accroître la capacité du SCC d'offrir des activités de formation et de perfectionnement

Afin d'être en mesure d'attirer et de conserver un effectif compétent, motivé et souple, le SCC doit offrir à ses employés la formation et le perfectionnement qui leur permettront de répondre aux besoins actuels et futurs.

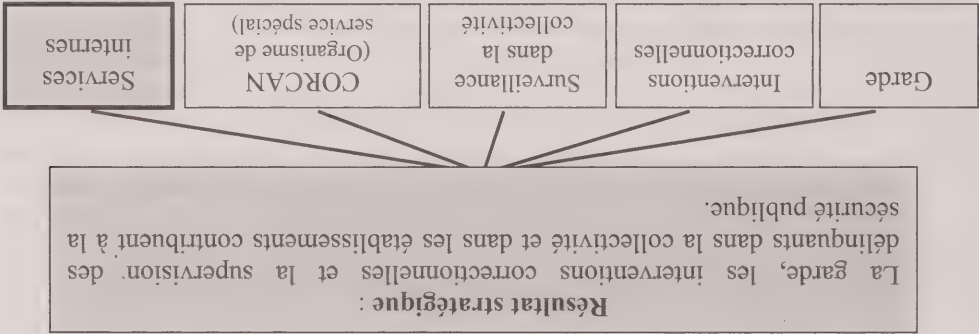
Les étapes clés suivantes ont été établies pour l'exercice 2008-2009 :



Pour de plus amples renseignements au sujet de CORCAN et pour consulter les rapports annuels de ce programme, veuillez consulter le site : http://www.csc-ssc.gc.ca/text/prgrm/corcan/home_f.shtml.

Conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor, cette activité de programme ne comporte ni « résultat prévu » ni « indicateurs de rendement ». L'emploi et l'employabilité sont une sous-activité de l'activité de programme Interventions correctionnelles, qui a été traitée dans la section précédente.

2.5 Services internes



Cette activité de programme englobe les services généraux et administratifs qui appuient la réalisation efficace et efficiente des programmes et activités correctionnels dans l'ensemble de l'organisation (p. ex., les services de gestion des ressources humaines; les services de gestion financière; les services de gestion de l'information; etc.).

Pour cette activité de programme, le Conseil du Trésor n'exige ni « résultat prévu » ni « indicateurs de rendement » formels. À l'aide de son Cadre de responsabilisation de gestion, le Conseil du Trésor évalue chaque année les améliorations apportées aux Services internes.

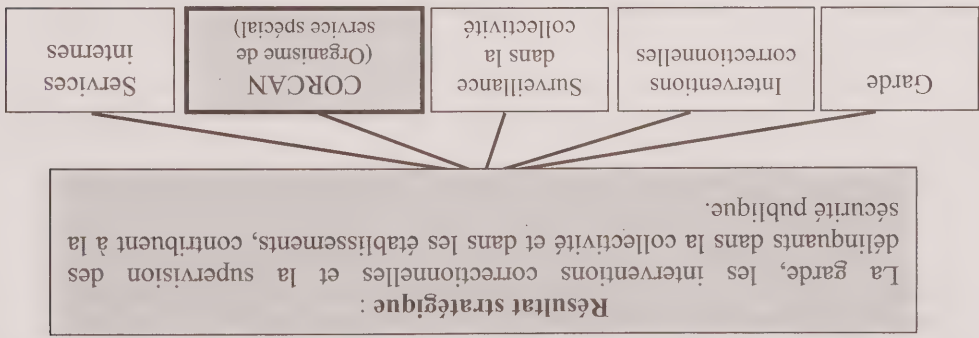
Plans :

Constituer un effectif efficace et représentatif de la population générale

En avril 2007, le Comité de direction a approuvé le *Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines 2007-2010*. La gestion des ressources humaines revêt de plus en plus d'importance, compte tenu des changements observés sur le marché canadien du travail. Certains des défis qui se présentent actuellement à nous sont les mêmes



2.4 CORCAN



CORCAN²⁹ est un organisme de service spécial (OSS) dont l'effectif est composé de délinquants sous responsabilité fédérale, qui ont ainsi l'occasion d'acquérir des compétences et des habitudes de travail susceptibles de faciliter leur réinsertion dans la population active à leur sortie d'un établissement fédéral.

L'emploi et l'employabilité sont reconnus comme des facteurs importants de la capacité d'un délinquant de ne pas retomber dans le crime.

Au moment de leur admission, plus de 70 % des délinquants ont des antécédents d'emploi instables, plus de 70 % n'ont pas terminé leurs études secondaires et plus de 60 % n'ont pas de compétences spécialisées³⁰. La réadaptation des délinquants est mise en péril s'ils n'ont pas la possibilité de gagner leur vie après leur mise en liberté.

Au SCC, le programme CORCAN fait donc partie intégrante de la stratégie de réinsertion sociale des délinquants. Plus de deux millions d'heures d'emploi et de formation viennent s'ajouter chaque année aux autres programmes de réinsertion sociale. La participation active à CORCAN mobilise parfois jusqu'à 20 % de la population carcérale et il peut y avoir une longue liste d'attente.

²⁹ Conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor, cette activité de programme ne comporte ni « résultat prévu » ni « indicateurs de rendement ». Dans l'AAP de cette année, CORCAN est présentée comme une activité de programme en raison de la transition du SCC de l'ancienne AAP à la nouvelle. L'emploi et l'employabilité sont une sous-activité de l'activité du programme Interventions correctionnelles; cette sous-activité a été examinée dans une section antérieure du présent RPP. Au cours des années à venir, la case de CORCAN ne figurera plus comme composante de l'AAP.

³⁰ Feuille de route pour une sécurité publique accrue (rapport du Comité indépendant, décembre 2007).



Améliorer les résultats en matière d'emploi des délinquants mis en liberté

Ce plan vise à s'assurer que les délinquants mis en liberté trouvent et conservent un emploi, ce qui constitue un facteur stabilisant qui facilite leur réinsertion sociale :

- Renforcer l'aide à l'emploi offerte aux délinquants mis en liberté en créant des alliances avec des employeurs et des établissements de formation professionnelle principalement pour trouver des emplois dans les secteurs du marché du travail qui sont aux prises avec des pénuries de personnel.



4. Pourcentage de suspensions de la liberté conditionnelle chez les délinquants placés sous surveillance dans la collectivité

Plans :

Accroître la sécurité du personnel déployé dans la collectivité

- Élargir le programme de sécurité à l'intention du personnel déployé dans la collectivité;
- Offrir une formation en sécurité aux employés autres que les surveillants de liberté conditionnelle;
- Revoir la stratégie de dotation pour les petits bureaux de libération conditionnelle;
- Revoir le programme d'orientation des nouveaux surveillants de liberté conditionnelle;
- Accroître la capacité de gérer les libérés d'office ou les délinquants assujettis à une ordonnance de surveillance de longue durée.

Rendre la surveillance des délinquants plus sécuritaire

- Évaluer les postes d'agents de liaison avec les services correctionnels communautaires (les policiers qui collaborent avec le SCC en vertu d'un accord conclu à cette fin);
- Mettre à l'essai un système de surveillance électronique des délinquants;
- Étendre le Réseau d'information sécuritaire du SCC aux bureaux de libération conditionnelle;
- Créer des postes d'agents du renseignement de sécurité dans la collectivité.

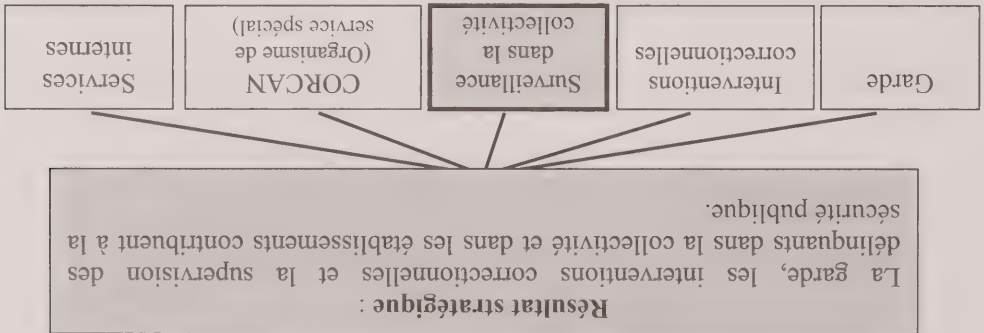
Améliorer la capacité d'offrir des soins de santé mentale aux délinquants placés sous surveillance dans la collectivité

Conformément à l'Initiative sur la santé mentale dans la collectivité (ISMC), voici les étapes clés définies pour l'exercice 2008-2009 :

- Offrir une formation sur les services de santé mentale dans la collectivité aux employés de première ligne;
- Améliorer les services offerts dans la collectivité à des sous-groupes spéciaux de délinquants, y compris aux femmes et aux Autochtones;
- Améliorer la planification des mises en liberté dans certains établissements et centres de traitement.



2.3 Surveillance dans la collectivité



Selon le mandat qui lui est confié par la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, le SCC contribue au maintien d'une société juste, vivant en paix et en sécurité en assurant la mise en application des peines imposées par les tribunaux et une surveillance sécurité et humaine des délinquants dans la collectivité. L'activité du programme Surveillance dans la collectivité englobe toutes les activités liées à la surveillance des délinquants dans la collectivité, dont une consiste à fournir un milieu de vie structuré et positif aux délinquants durant le processus progressif de réinsertion sociale en mettant à leur disposition des établissements résidentiels communautaires, des centres correctionnels communautaires et des pavillons de ressourcement pour les Autochtones, et en offrant des services spécialisés restreints aux délinquants sous surveillance dans la collectivité qui souffrent de troubles mentaux.

Résultat prévu : le taux de récidive des délinquants sous surveillance dans la collectivité est réduit.

Indicateurs de rendement :

1. Pourcentage de nouvelles condamnations chez les délinquants placés sous surveillance dans la collectivité
2. Pourcentage de nouvelles condamnations pour infractions violentes commises par des délinquants sous surveillance dans la collectivité
3. Pourcentage de nouvelles condamnations pour des infractions non violentes commises par des délinquants sous surveillance dans la collectivité

Ce plan vise à améliorer les compétences professionnelles des délinquants en veillant à ce que les compétences ciblées correspondent aux besoins du marché du travail dans la région géographique où les délinquants sont susceptibles d'être mis en liberté.

- Augmenter le nombre de délinquants qui obtiennent un certificat d'études professionnelles reconnu dans la collectivité en général;
- Améliorer la formation professionnelle et l'acquisition de compétences afin que les délinquants puissent profiter des possibilités qu'offre le marché du travail, augmentant ainsi leurs chances d'obtenir un emploi stable.

Accroître l'employabilité des délinquants avant leur mise en liberté

Programme de liaison avec la collectivité et le bureau des conférenciers.

- Faire en sorte que les intervenants soient plus nombreux à utiliser les initiatives existantes en matière d'engagement, notamment les programmes de subventions et de contributions, les programmes de consultations publiques, les fonds du
- Exercer un leadership à l'interieur du SCC et auprès des autres organismes et ministères afin de favoriser une plus grande participation des citoyens;
- Élaborer et modifier au besoin un cadre de référence précisant les rôles et les responsabilités des principaux partenaires;
- Mettre en œuvre une structure nationale pour la gestion de la participation des citoyens;

Ce plan vise à augmenter la participation des collectivités, ce qui comprend l'échange de renseignements et la coordination des activités et services, afin de diminuer le risque de récidive pour les collectivités.

Améliorer les partenariats avec les collectivités

la Sécurité publique, avec les autres ministères et organismes fédéraux et avec les autres paliers de gouvernement;

- Participation des collectivités autochtones : faire participer les collectivités autochtones à l'élaboration et à la mise en œuvre de nouveaux programmes et de nouvelles approches qui favoriseront l'avènement de collectivités sûres et en santé.





Plans :

Intensifier les mesures visant à réduire la récidive

- Continuer d'offrir des programmes de prévention de la violence, de traitement de la toxicomanie et de suivi;
- Promouvoir le programme de suivi dans la collectivité, à titre de stratégie d'assistance postpénale, pour les délinquants qui ont participé aux programmes de prévention de la violence et de traitement de la toxicomanie offerts en établissement;
- Mettre en œuvre, dans la collectivité, le programme Alternatives, Attitudes et Fréquentations;
- Mettre en œuvre le Programme de prévention de la violence destiné aux femmes.

Améliorer la capacité de tenir compte des besoins et des risques particuliers des délinquants et des délinquantes autochtones

- Accroître le savoir-faire culturel du SCC dans le cadre de la gestion des cas en offrant une formation sur les perceptions autochtones aux agents de libération conditionnelle et en leur confiant des cas de délinquants autochtones;
- En collaboration avec les gouvernements territoriaux et provinciaux, poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre des mesures répondant aux besoins particuliers des délinquants du Nord, surtout des délinquants inuits.
- Mettre en œuvre le programme autochtone de suivi et de prévention des rechutes;
- Mettre en œuvre les modifications suggérées au Système de gestion des délinquants dans le but de contrôler et de communiquer les résultats en fonction du principe de la continuité de la prise en charge par les Autochtones;
- Augmenter les possibilités que les délinquants autochtones mis en liberté puissent être employés dans leurs collectivités grâce à une collaboration, avec d'autres ministères fédéraux, aux initiatives qui s'attaquent aux pénuries de main-d'œuvre.

Accroître la collaboration interne et horizontale concernant les questions de développement des collectivités autochtones (plan stratégique pour les services correctionnels autochtones)

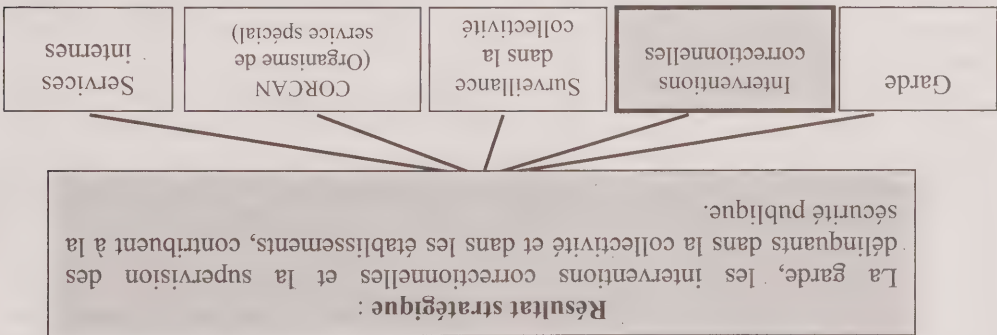
- Collaboration interne : veiller à ce que les mécanismes de planification, d'établissement de rapports et de reddition de comptes, à tous les échelons du SCC, incluent la dimension autochtone;
- Collaboration horizontale : combler les écarts dans la capacité de collaboration de l'extérieur en adoptant une approche mieux coordonnée au sein du portefeuille de

1. Pourcentage de délinquants qui ont bénéficié d'une mise en liberté discrétionnaire
2. Pourcentage de délinquants qui ont bénéficié d'une libération conditionnelle dès qu'ils y ont été admissibles

Indicateurs de rendement

Résultat prévu : les risques et les besoins individuels des délinquants sont pris en considération.

Selon le mandat qui lui est confié par la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition, le SCC contribue au maintien d'une société juste, vivant en paix et en sécurité lorsqu'il participe à la réadaptation des délinquants et à leur réinsertion dans la collectivité à titre de citoyens respectueux des lois, en leur offrant des programmes de programmes correctionnelles englobe toutes les activités liées aux interventions et programmes correctionnels, qui se déroulent dans les établissements et dans les collectivités, dans le but d'assurer la réinsertion des délinquants dans la société à titre de citoyens respectueux des lois. Cette activité de programme comprend l'élaboration de plans correctionnels personnalisés pour les délinquants, la gestion des cas, la mise en œuvre de programmes correctionnels ciblant les facteurs criminogènes et favorisant le maintien de meilleurs comportements chez les délinquants, ainsi que la mise en œuvre d'activités de formation et de préparation à l'emploi à l'intention des délinquants.



2.2 Interventions correctionnelles





La mise en application des nouvelles normes de déploiement a été reportée afin de permettre un examen complet des recommandations formulées dans le rapport du Comité d'examen du Service correctionnel. Certaines des recommandations contenues dans ce rapport pourraient avoir une incidence sur les nouvelles normes de déploiement.

Veiller à ce que le SCC ait la capacité d'assurer la garde d'un nombre potentiellement croissant de délinquants radicalisés, y compris des terroristes

Les événements internationaux et la modification des tendances migratoires laissent craindre, à juste titre, que des personnes favorables aux valeurs radicales et aux méthodes extrémistes soient de plus en plus nombreuses dans la société canadienne et risquent par conséquent de se retrouver en prison. L'expérience internationale montre également que les prisons sont des milieux qui alimentent le mécontentement qui, à son tour, peut favoriser l'adoption de points de vue radicaux, particulièrement à l'encontre de l'État ou du gouvernement. Parce que ces points de vue sont parfois fondés sur des valeurs politiques, religieuses et culturelles et sur d'autres valeurs non criminelles, les approches correctionnelles qui ciblent les facteurs criminogènes n'ont pas nécessairement d'impact sur les délinquants qui les affichent. Le SCC surveille de près l'évolution de la situation, notamment en collaborant avec des partenaires étrangers du domaine de la justice pénale, et il continuera de veiller à ce que la sécurité de ses établissements ne soit pas compromise.

- Surveiller de près les tendances;
- Améliorer l'échange de renseignements protégés;
- Maintenir un centre de détention centralisé.

Améliorer les interventions visant à intercepter les drogues et à réduire leur présence dans les établissements

- À titre de projet pilote, utiliser le système de détection de menaces extérieures afin d'empêcher les intrus de s'approcher des périmètres de sécurité des établissements;
- Évaluer la possibilité de mettre en place un système d'imagerie à ondes millimétriques pour détecter la possession d'objets interdits;
- Miser sur notre capacité d'échange de renseignements pertinents entre l'établissement et les agents de police communautaire en ce qui concerne le trafic de drogues;
- Revoir les protocoles déjà existants de visite des détenus afin de mieux contrôler l'accès à l'essai, dans deux établissements, des mesures améliorées d'interdiction des drogues en décrétant que tous les visiteurs et tous les entrepreneurs qui entrent dans les établissements fédéraux peuvent faire l'objet d'une fouille discrète.



Accroître la capacité d'offrir aux détenus les services de soins de santé physique dont ils ont absolument besoin

Le SCC est légalement tenu de fournir des soins de santé physique de base aux détenus. De plus, les délinquants qui reçoivent des soins de santé adéquats sont ensuite en mesure de s'engager encore davantage dans la réalisation de leur plan correctionnel, ce qui contribue directement à la sécurité publique au Canada.

- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de recrutement et de maintien en fonction de professionnels de la santé.
- Instituer un programme d'amélioration continue de la qualité dans le secteur des Services de santé, prévoyant l'agrément de ceux-ci par le Conseil canadien d'agrément des services de santé;
- Terminer la mise en œuvre du nouveau modèle de gestion des soins de santé du SCC;
- Terminer la mise en place des pharmacies régionales;
- Renforcer la capacité du SCC de freiner la propagation des maladies infectieuses, par les moyens suivants :
 - accorder plus d'importance aux activités de promotion de la santé;
 - assurer une bonne planification de la mise en liberté des délinquants qui ont besoin de traitements continus;
 - élaborer des approches expressément pour les délinquantes et pour les délinquants autochtones.

Améliorer la capacité d'offrir des soins de santé mentale aux délinquants logés dans les établissements

Conformément à sa stratégie en matière de santé mentale, le SCC compte :

- Mettre en œuvre des processus améliorés de dépistage clinique et d'évaluation des problèmes de santé mentale au moment de l'admission;
- Offrir des soins de santé mentale primaires dans tous les établissements;
- Uniformiser les normes et les approches utilisées dans les centres de traitement des maladies mentales, du SCC.

Mettre en œuvre les normes de déploiement des agents de correction

Le SCC a approuvé un nouveau modèle organisationnel afin d'améliorer les structures et les méthodes de gestion dans ses établissements, ainsi qu'une stratégie pour mettre en œuvre les normes révisées de déploiement des agents de correction. La mise en œuvre du nouveau modèle de gestion de l'organisation, achevée en septembre 2007, devrait améliorer de façon continue la gestion des opérations correctionnelles dans chacune des unités tout en permettant de surveiller de plus près les interventions auprès des délinquants.



consommer des drogues et des mesures de contrôle appropriées pour prévenir les incidents de sécurité.

Résultat prévu : garde raisonnable, sûre, sécuritaire et humaine des détenus.

Indicateurs de rendement

1. Taux d'évasions des établissements fédéraux²⁸
2. Taux de décès de causes non naturelles chez les détenus
3. Taux de comportement violent

Plans :

Continuer d'accroître la sécurité dans les établissements du SCC

L'une des priorités du SCC est de continuer d'accroître la sécurité dans ses établissements.

Voici les étapes clés définies par le SCC pour l'exercice 2008-2009 :

- améliorer la stratégie de gestion des gangs en ajoutant une composante spécifique pour les délinquants autochtones;
- terminer l'acquisition et la distribution, au personnel de première ligne, des vestes de protection contre les armes tranchantes;
- évaluer si d'autres employés ont besoin de vestes de protection contre les armes tranchantes;
- faire l'acquisition des nouveaux pistolets approuvés par le Comité de direction et veiller à ce que tous les employés qui doivent les utiliser reçoivent la formation requise;
- mettre en marche le processus d'acquisition des autres armes à feu approuvées par le Comité de direction;
- déterminer les prochaines étapes (projet pilote) concernant l'utilisation des pistolets Taser au SCC;
- examiner les options juridiques permettant d'imposer des sanctions disciplinaires plus efficaces aux personnes qui s'adonnent à la contrebande et au trafic de drogues dans les établissements;
- transformer tous les établissements fédéraux en environnements sans fumée à compter du 30 avril 2008.

²⁸ Une étude commandée par l'enquêteur correctionnel du Canada a porté sur tous les décès survenus dans les pénitenciers canadiens entre 2001 et 2005, qui sont attribuables à des facteurs autres que des causes naturelles. Voir *Décès en établissement* (février 2007).

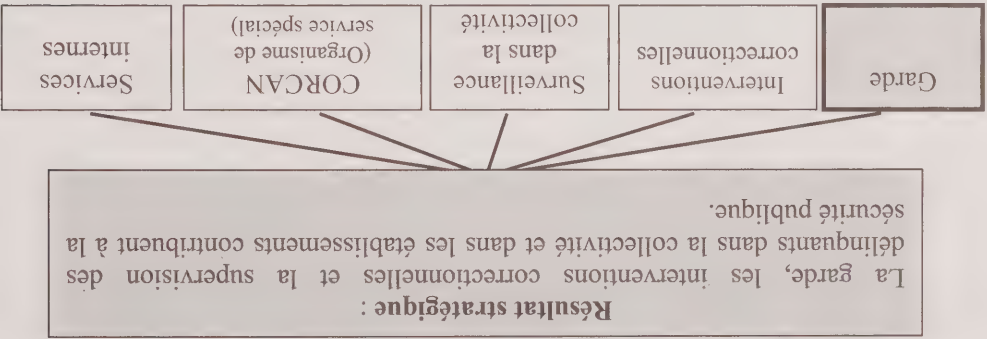


SECTION 2 : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

Cette section explique i) comment les activités de programme du SCC et les plans de mise en œuvre de ces activités contribuent à l'atteinte de chacun des résultats stratégiques du Service et ii) quels moyens seront utilisés pour évaluer ces résultats stratégiques et les communiquer dans le Rapport ministériel sur le rendement, de 2008-2009.

L'élaboration des plans du SCC pour les trois prochains exercices est en grande partie fondée sur le processus décisionnel axé sur les risques, en fonction du profil de risque du Service.²⁷

2.1 Garde



Selon le mandat qui lui est confié par la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, le SCC contribue au maintien d'une société juste, vivant en paix et en sécurité en assurant la mise en œuvre des peines imposées par les tribunaux, par des mesures de garde sécuritaires et humaines. L'activité de programme Garde englobe toutes les activités liées à la garde raisonnable, sûre, sécuritaire et humaine des détenus. Cela comprend une vaste gamme d'activités destinées à répondre à leurs besoins de base comme en matière de santé et de sécurité et notamment à répondre à leurs besoins de base comme la nourriture, les vêtements, le logement et les services de santé. Cela comprend aussi les mesures de sécurité mises en place dans les établissements, notamment l'interdiction de

²⁷ Le profil de risque de l'organisation aide à orienter la gestion des risques qui pèsent sur l'organisation. Le profil trace un portrait des risques auxquels est exposée l'organisation à un moment donné, en soulignant les questions suivantes : où en est l'organisation (menaces, occasions, points forts et lacunes); quelle est l'orientation de l'organisation (objectifs et résultats escomptés); et quels sont les principaux risques de haut niveau qui doivent être gérés par la haute direction pour que l'organisation réalise ses objectifs et obtienne les résultats escomptés?

Services internes	
collectivité	
Constituer un effectif efficace et représentatif de la population en général	Le renforcement des pratiques de gestion
Accroître la capacité du SCC d'offrir des activités de formation et de perfectionnement	Le renforcement des pratiques de gestion
Contribuer à l'amélioration de la santé des employés du SCC et promouvoir des relations de travail saines et efficaces	Le renforcement des pratiques de gestion
Améliorer l'infrastructure matérielle	Le renforcement des pratiques de gestion
Améliorer l'infrastructure de la gestion de l'information et de la technologie de l'information	Le renforcement des pratiques de gestion
Accroître la capacité de l'organisation de s'adapter aux priorités et orientations changeantes du gouvernement	Le renforcement des pratiques de gestion
Assurer la capacité financière du SCC	Le renforcement des pratiques de gestion
Améliorer le Programme national des services aux victimes	Le renforcement des pratiques de gestion
Rendre les opérations du SCC plus écologiques	Le renforcement des pratiques de gestion





Garde		
Continuer de rendre les établissements du SCC plus sûrs et plus sécuritaires	La sécurité du personnel et des délinquants dans nos établissements	Accroître la capacité d'offrir aux détenus les services de santé physique dont ils ont absolument besoin
Accroître la capacité d'offrir aux détenus les services de santé mentale	La sécurité du personnel et des délinquants dans nos établissements	Accroître la capacité d'offrir des soins de santé mentale aux délinquants logés dans les établissements
Mettre en œuvre les normes de déploiement des agents de correction	Le renforcement des pratiques de gestion	Veiller à ce que le SCC ait la capacité d'assurer la garde d'un nombre croissant de délinquants radicalisés, y compris des terroristes
Améliorer les interventions visant à intercepter les drogues et à réduire leur présence dans les établissements	La sécurité du personnel et des délinquants dans nos établissements	Intensifier les mesures visant à réduire la récidive violente
Interventions correctionnelles		
Améliorer la capacité de tenir compte des besoins et des risques particuliers des délinquants et délinquantes autochtones	La capacité accrue d'intervenir efficacement auprès des délinquants issus des Premières nations et des délinquants métis et inuits	Accroître la collaboration interne et horizontale concernant les questions de développement des collectivités autochtones (Plan stratégique pour les services correctionnels autochtones)
Améliorer l'employabilité des délinquants avant leur mise en liberté	La transition en toute sécurité des délinquants admissibles dans la collectivité	Surveillance dans la collectivité
Surveillance dans la collectivité		
Accroître la sécurité du personnel déployé dans la collectivité	Le renforcement des pratiques de gestion	Rendre la surveillance des délinquants plus sécuritaire
La transition en toute sécurité des délinquants admissibles dans la collectivité	La capacité accrue de répondre aux besoins en santé mentale des délinquants	Améliorer la capacité d'offrir des soins de santé mentale aux délinquants placés sous surveillance dans la collectivité
Améliorer les résultats en matière d'emploi des délinquants mis en liberté	La transition en toute sécurité des délinquants admissibles dans la collectivité	Améliorer la capacité d'offrir des soins de santé mentale aux délinquants placés sous surveillance dans la collectivité



En 2008, l'Architecture des activités de programmes, l'évaluation du Cadre de responsabilité de gestion, le profil de risque de l'organisation et les différents plans fondés sur le risque susmentionnés seront intégrés dans le Plan d'activités de l'organisation.

La prochaine étape consistera à créer des profils de risque fonctionnels, qui découlent des risques et des stratégies des régions et des secteurs et qui les rattachent au profil de gestion des risques juridiques. De cette façon, l'organisation disposera d'un cadre de gestion intégrée des risques qui facilitera la planification des décisions sur le terrain ainsi qu'au niveau de l'organisation.

Afin de relever les défis susmentionnés concernant l'amélioration de la gestion, le SCC s'engage à atteindre les résultats suivants au cours des trois prochaines années :

ENGAGEMENT À L'ÉGARD DES RÉSULTATS

Une contribution plus importante à la sécurité du public dans des domaines prioritaires, telle que mesurée par :

- Une réduction du nombre de conflits en milieu de travail dans les domaines du harcèlement, des griefs présentés par les employés, et l'amélioration du respect mutuel, de la confiance et de la responsabilité, telles que révélées dans les sondages auprès des employés;
- Une amélioration des pratiques de gestion, révélée par les évaluations du Cadre de responsabilité de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et les réponses aux sondages effectués auprès des employés;
- Des améliorations dans les domaines de l'éthique, de l'intégrité, de l'équité et du respect, telles que mesurées par l'évaluation en fonction des données de référence provenant des sondages auprès des employés.

Plans et priorités par activité de programme

Le tableau qui suit contient la liste, par activité de programme, des plans du SCC pour les trois prochains exercices et indique la priorité stratégique de chacun des plans. Les plans sont décrits plus longuement à la section 2 du présent rapport. À noter que l'activité de programme CORCAN ne figure pas dans ce tableau, puisque aucun plan ne lui est rattaché.



De surcroît, le SCC collabore activement avec les principaux syndicats afin de trouver des solutions aux problèmes soulevés lors du Sondage de 2005 auprès des fonctionnaires fédéraux, en particulier ceux qui concernent les griefs et le harcèlement. Le SCC continuera également de recourir au Programme mixte d'apprentissage dans le cadre duquel des employés syndiqués de première ligne et des gestionnaires donnent des cours sur la lutte contre le harcèlement et le respect des différences. Le SCC cherchera à vérifier, par le biais de sondages auprès des employés, si l'augmentation du nombre d'interactions d'ordre éthique a permis de réduire les conflits en milieu de travail.

Enfin, l'une des grandes priorités des trois prochaines années et des années suivantes sera de continuer à améliorer les communications internes. Cela consiste notamment à communiquer efficacement aux employés l'information provenant des recommandations du Comité d'examen indépendant et de la réponse du gouvernement. Le SCC perfectionnera les instruments de communication existants, en concevra de nouveaux, transmettra périodiquement et de manière cohérente les messages du commissaire et organisera des rencontres personnelles, des vidéoconférences et, si possible, des assemblées générales.

Le SCC s'efforce présentement d'enrichir les échanges avec ses employés en simplifiant les processus de rétroaction. Les colloques semestriels sur le perfectionnement des cadres supérieurs seront davantage considérés comme des occasions de s'assurer que les cadres supérieurs reçoivent des messages cohérents qu'ils peuvent ensuite transmettre au personnel. Afin d'aider les employés à mieux communiquer, le SCC lancera et mettra en valeur une trousse d'outils de communications internes qui comprendra de l'information sur la façon d'améliorer les communications à tous les niveaux.

Avant la fin de l'exercice 2007-2008, le SCC mènera un deuxième sondage sur les communications internes afin de mesurer les progrès réalisés dans les principaux domaines et initiatives depuis le dernier sondage réalisé au printemps 2007 ainsi que pour déterminer d'autres aspects à améliorer. Il est important de souligner que ce sondage comprendra des questions pour évaluer l'efficacité des premières communications internes au sujet de la transformation du Service découlant du rapport et des recommandations du Comité d'examen indépendant du SCC. Les résultats du sondage seront utilisés pour tenter d'étalonner les résultats des activités de communications internes dans les différents secteurs et régions, l'objectif étant de réunir, à l'intention des membres du Comité de direction, des données utiles qu'ils pourront utiliser pour modifier ou améliorer leurs communications internes.

En plus de travailler sur ces secteurs d'intervention privilégiés, rattachés à l'évaluation de 2007-2008 du Cadre de responsabilité de gestion, le SCC a mis en œuvre un profil de risque de l'organisation, qui servira de base au nouveau processus intégré de prise de décisions fondées sur le risque, afin de guider les gestionnaires qui prennent les décisions. En 2007-2008, le SCC s'est servi du profil de risque de l'organisation pour définir les initiatives prévues dans ses principaux plans et stratégies tels que le Plan des ressources humaines, le Plan de recherche et le Plan d'évaluation.

²⁶ À court terme, le SCC peut seulement rendre compte des résultats fondés sur l'état de santé mentale des délinquants au moment de l'admission. À long terme, le SCC vise à améliorer sa capacité de rendre compte des résultats correctionnels fondés sur l'état de santé mentale des délinquants avant leur mise en liberté.

Le SCC renforce également ses pratiques de gestion en diffusant de l'information sur l'éthique et en favorisant la prise de décisions éthiques dans l'ensemble de l'organisation. Compte tenu des résultats des ateliers de formation éthique offerts à titre de projets pilotes dans 17 unités opérationnelles durant l'exercice 2007-2008, le SCC se propose d'offrir d'autres ateliers du genre afin de s'assurer qu'un fort pourcentage des employés et des gestionnaires, à tous les échelons de l'organisation, possèdent les outils et les compétences nécessaires pour prendre des décisions éthiques dans leur travail quotidien. De plus, le SCC entend élaborer des indicateurs éthiques de référence pour évaluer l'efficacité des initiatives éthiques mises de l'avant.

Le plan est centré sur quatre priorités de l'organisation : améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines; constituer un effectif efficace et représentatif de la population en général; offrir des activités de formation et de perfectionnement; améliorer la santé au travail ainsi que les relations de travail.

Le SCC centre ses efforts sur l'amélioration de la gestion de ses ressources humaines. Cela est de plus en plus important, compte tenu de l'évolution de la main-d'œuvre – le changement démographique, les pénuries de main-d'œuvre prévues, les bonnes relations de travail et la transformation des besoins en matière d'apprentissage posent de nouveaux défis. Afin d'être en mesure de relever ces défis et d'améliorer sa gestion des ressources humaines, le SCC a élaboré le Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines (2007-2010) qui approche maintenant de sa deuxième année de mise en œuvre.

Lors de la dernière évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion du SCC, le Secrétaire du Conseil du Trésor a repéré trois secteurs auxquels il faudrait porter une attention supplémentaire : la gestion des ressources humaines, les valeurs et l'éthique, et les communications internes.

PRIORITÉ : LE RENFORCEMENT DES PRATIQUES DE GESTION

- Maintien des résultats correctionnels des délinquants sous responsabilité fédérale souffrant de troubles mentaux, telle que mesuré par :
- Le pourcentage de délinquants sous responsabilité fédérale souffrant de troubles mentaux, réincarcérés dans un établissement fédéral dans les deux ans suivant la fin de leur peine;
 - Le pourcentage de délinquants sous responsabilité fédérale souffrant de troubles mentaux, réincarcérés dans un établissement fédéral dans les cinq ans suivant la fin de leur peine.

ENGAGEMENT À L'ÉGARD DES RÉSULTATS²⁶





répondre aux besoins nombreux et diversifiés des délinquants en matière de santé mentale.²⁴ À la fin de l'exercice 2006-2007, le gouvernement du Canada a versé un financement de deux ans pour répondre aux besoins les plus urgents rattachés à trois éléments de cette stratégie, soit le dépistage et l'évaluation cliniques, la prestation de meilleurs soins de santé mentale primaires dans tous les établissements du SCC ainsi que l'application de normes et de méthodes de traitement cohérentes de la maladie mentale. La mise en œuvre de ces éléments a débuté en 2007-2008.

De plus, en 2006-2007, le SCC a poursuivi l'élaboration de la composante déjà financée de sa stratégie de santé mentale, soit l'Initiative sur la santé mentale dans la collectivité.²⁵ L'objectif de cette initiative est de veiller à ce que les délinquants qui ont besoin de services de santé mentale soient préparés de la meilleure façon possible à leur réinsertion sociale et qu'ils soient intégrés au système de santé mentale communautaire au moment approprié sans cesser de recevoir des soins. Les fonds sont réservés aux activités suivantes : planification de la mise en liberté, soins transitionnels, personnel spécialisé en santé mentale travaillant dans des bureaux de libération conditionnelle afin d'offrir du soutien aux délinquants atteints de troubles mentaux qui résident dans des centres correctionnels communautaires et des établissements résidentiels communautaires, formation annuelle en santé mentale à l'intention du personnel des bureaux de libération conditionnelle, des centres correctionnels communautaires et des établissements résidentiels communautaires, et prestation de services spécialisés tels que des services psychiatriques et psychologiques.

Afin de relever ces défis, le SCC s'engage à atteindre les résultats suivants au cours des trois prochaines années :

²⁴ Les cinq éléments sont : mettre en œuvre un processus de dépistage et d'évaluation cliniques à l'admission; offrir des soins de santé mentale primaires dans tous les établissements du SCC; créer des unités de soins de santé mentale intermédiaires dans certains établissements pour hommes; assurer l'uniformité des normes et des approches dans les centres de traitement de la santé mentale, du SCC; et mettre en œuvre l'initiative de santé mentale dans la collectivité.

²⁵ Un financement sur cinq ans, à partir de 2005-2006, a été reçu dans le cadre de l'Initiative sur la santé mentale dans la collectivité.

Les détenus sous responsabilité fédérale ne sont pas visés par la *Loi canadienne sur la santé* et leur traitement n'est pas couvert par Santé Canada ni par les systèmes de santé provinciaux et territoriaux. Le SCC offre donc un éventail complet d'interventions pour

Les détenus qui souffrent de troubles mentaux non traités ne peuvent s'engager pleinement dans la réalisation de leurs plans correctionnels, compromettent parfois la sécurité d'autres détenus et du personnel de première ligne et peuvent devenir instables dans la collectivité après leur mise en liberté, en particulier lorsque les fournisseurs de services ne considèrent pas les délinquants comme l'un de leurs groupes clients.

De par leur nature même, les pénitenciers sont des milieux fermés où toutes les interactions entre délinquants sont parfois tendues et difficiles. Il n'est pas toujours facile pour les détenus d'éviter ceux des leurs qu'ils trouvent désagréables ou menaçants. Même les délinquants ne souffrant pas de troubles mentaux jugent le milieu stressant, et des niveaux soutenus de stress peuvent conduire à des comportements inappropriés, à l'agressivité, au découragement ou à la dépression. Les délinquants atteints d'une maladie mentale sont parfois maltraités; les comportements imprévisibles peuvent susciter de la peur ou de la suspicion chez les autres; et certains troubles mentaux peuvent s'accompagner d'actes de violence envers les autres ou d'actes d'autodestruction.

Les troubles de santé mentale sont jusqu'à trois fois plus fréquents chez les détenus placés sous la garde du SCC que dans la population canadienne générale. Le nombre de délinquants qui ont besoin de soins de santé mentale est à la hausse. Par ailleurs, la capacité des collectivités de leur offrir des services s'effrite progressivement.

DÉLINQUANTS

PRIORITÉ : LA CAPACITÉ ACCRUE DE RÉPONDRE AUX BESOINS EN SANTÉ MENTALE DES

- Le pourcentage des délinquants autochtones et des délinquants non autochtones sous responsabilité fédérale reconnus coupables d'une infraction avec ou sans violence et réincarcérés dans un établissement fédéral dans les deux ans suivant la fin de leur peine;
 - Le pourcentage des délinquants autochtones et des délinquants non autochtones sous responsabilité fédérale reconnus coupables d'une infraction avec ou sans violence dans les collectivités, lorsqu'ils se trouvent sous la surveillance du SCC;
 - Le pourcentage des délinquants autochtones et des délinquants non autochtones sous responsabilité fédérale reconnus coupables d'une infraction avec ou sans violence et réincarcérés dans un établissement fédéral dans les cinq ans suivant la fin de leur peine.
- Prévenir l'augmentation de l'écart entre les résultats correctionnels des délinquants autochtones et ceux des délinquants non autochtones, telle que mesurée par :

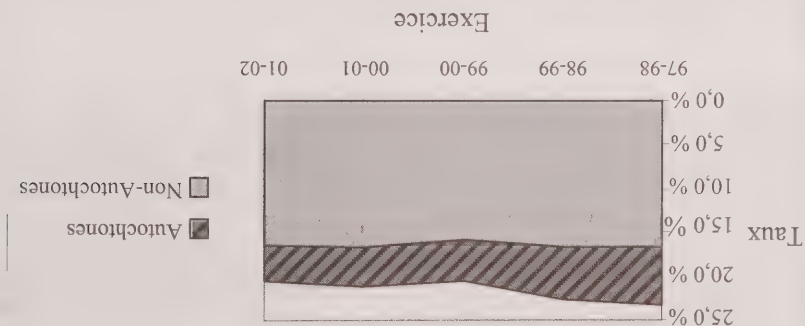
ENGAGEMENT À L'ÉGARD DES RÉSULTATS





Par contre, l'écart dans la récidive moins de cinq ans suivant la fin de la peine est en diminution²³. Cela est peut-être dû au fait que, durant les deux premières années après la période de surveillance, les délinquants sont plus susceptibles de récidiver qu'à plus long terme, alors qu'ils ont eu plus de temps pour s'adapter à une vie sans surveillance.

Réincarcération dans un établissement fédéral en raison d'une nouvelle condamnation dans les cinq ans suivant l'expiration du mandat



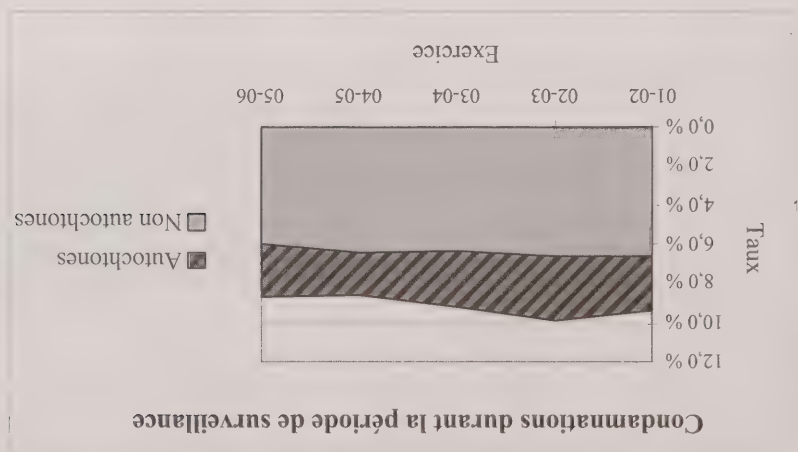
Le SCC continuera de lutter contre la constante surreprésentation des délinquants autochtones dans ses établissements. Ce faisant, il devra absolument redoubler d'efforts pour renforcer les partenariats avec les intervenants autochtones.

Afin de relever ces défis et en conformité avec son *Plan stratégique relatif aux services correctionnels pour Autochtones (2006-2011)*, le SCC s'engage à atteindre les résultats suivants au cours des trois prochaines années :

²³ Ibid.

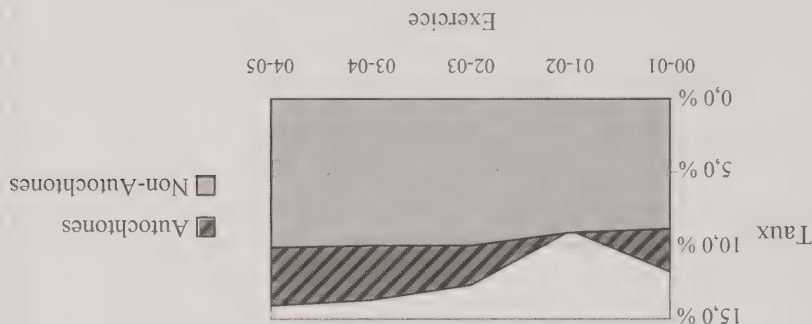


Comme le montre le tableau qui suit, l'écart entre la récidive chez les Autochtones et la récidive chez les non-Autochtones, alors qu'ils sont sous la surveillance du SCC, a diminué quelque peu au cours des cinq dernières années²¹ :



Toutefois, l'écart dans la récidive moins de deux ans suivant la fin de la peine est en augmentation²², ce qui n'est pas étonnant, étant donné que la collectivité autochtone n'offre pas un soutien suffisant aux détenus lorsqu'ils ne sont plus sous la surveillance du SCC.

Réincarcération dans un établissement fédéral en raison d'une nouvelle condamnation dans les deux ans suivant l'expiration du mandat



²¹ Données de fin d'exercice du SCC. Système intégré de rapports du SCC, le 8 avril 2007.

²² Ibid.



ENGAGEMENT À L'ÉGARD DES RÉSULTATS

Prévenir une augmentation des comportements violents dans les établissements, telle que mesurée par le taux d'incidents de sécurité.

Réduire ou du moins prévenir l'augmentation des comportements irrespectueux et violents dans les établissements, telle que mesurée par :

- Le taux de voies de fait contre le personnel;
- Le taux de voies de fait contre les délinquants;
- Le taux de blessures infligées au personnel par des délinquants;
- Le taux de blessures infligées aux délinquants par des délinquants.

Prévenir l'augmentation de la présence de drogues illicites dans les établissements, telle que mesurée par le pourcentage de délinquants qui obtiennent un résultat positif lors d'analyses d'urine aléatoires.

Le SCC est à la recherche de moyens qui lui permettraient de relever d'autres indicateurs de ces comportements problématiques, tels que l'appartenance à un gang ou l'intimidation et les menaces, qui révèlent une propension aux actes violents et qui correspondent aux expériences décrites par les employés.

PRIORITÉ: LA CAPACITÉ ACCRUE D'INTERVENIR EFFICACEMENT AUPRÈS DES DÉLINQUANTS ISSUS DES PREMIÈRES NATIONS ET DES DÉLINQUANTS MÉTIS ET INUITS

Il existe un écart considérable entre le taux de récidive chez les délinquants autochtones et chez les délinquants non autochtones, aussi bien pendant qu'ils sont sous la surveillance du SCC dans la collectivité que lorsqu'ils ont fini de purger leur peine.

Selon un rapport récent de Statistique Canada²⁰, les taux de criminalité dans les réserves sont environ trois fois plus élevés que les taux de criminalité ailleurs au Canada, et les pourcentages de crimes avec violence y sont de loin supérieurs; les taux de violence conjugale sont trois fois et demie plus élevés chez les Autochtones que chez les non-Autochtones; et les Autochtones sont dix fois plus susceptibles que les non-Autochtones d'être accusés d'homicide lié à la consommation d'alcool ou de drogues. Les auteurs du rapport semblent penser que les perturbations sociales, en particulier dans les réserves, resteront un défi important et que la plupart des collectivités autochtones auront du mal à centrer leurs efforts sur la prévention de la criminalité alors qu'elles doivent aussi résoudre des problèmes d'eau potable, de santé, de logement et d'éducation afin de soutenir le développement économique.

²⁰ Statistique Canada. Victimization and Offending among Aboriginal Population in Canada, *Juristat*, Catalogue n° 85-002-XIE, vol. 26, n° 3, juin 2006.

prochaines années :

Afin de relever ces défis et dans le contexte de ressources fort restreintes, tel qu'indiqué à la section I.5, le SCC s'engage à atteindre les résultats suivants au cours des trois

et les détenus.

plus à chaque incident, et compromettent l'efficacité des interactions entre les employés membres du personnel et les délinquants, dont le sentiment de sécurité s'amenuise un peu autres. Il sait aussi que ces actes ont des conséquences significatives et durables pour les prédateurs de la violence physique, qui témoignent d'un profond manque de respect des menaces à l'endroit du personnel. Le SCC comprend maintenant que ce sont là des signes où la violence se manifeste verbalement, notamment lorsque les délinquants profitent des nombre de cas où des déchets ou des liquides organiques sont jetés aux agents, ou encore En effet, on commence seulement à mesurer le véritable impact de l'augmentation du augmentation des cas de comportements problématiques.

Selon le personnel de première ligne, le climat se détériore dans les établissements correctionnels : les voies de fait sont plus fréquentes, et on constate une

l'engagement du SCC à rendre les établissements plus sûrs pour tout le monde.

dépit des progrès réalisés dans ce dossier, il y a donc place à l'amélioration de s'y prendre pour éviter que cette violence ne se traduise en voies de fait contre eux. En violence des détenus demeure un problème grave, mais que les employés savent mieux relativement stables pour les voies de fait entre détenus. Cela porte à croire que la des employés, les moyennes sur trois ans tendent à baisser, tandis qu'elles restent Les deux tableaux ci-dessus doivent être consultés de pair. Pour les voies de fait contre

Source : Système de gestion des délinquants (8 avril 2007). Roulement de la population carcérale; données du 8 avril 2007.

Voies de fait entre détenus	Roulement de la population carcérale	Taux	
		Année	Moyenne sur trois ans
02-03	18,588	2,9 %	2,8 %
03-04	18,532	2,5 %	2,7 %
04-05	18,623	2,5 %	2,6 %
05-06	19,039	2,9 %	2,6 %
06-07	19,490	2,9 %	2,8 %
	Moyenne sur trois ans		
	530,7	506,0	490,3
	525,7	496,3	525,7
	540	468	463
	558	558	556

Voies de fait entre détenus





PRIORITÉ : LA SÉCURITÉ DU PERSONNEL ET DES DÉLINQUANTS DANS NOS ÉTABLISSEMENTS

Le profil changeant des délinquants crée de nouveaux risques et de nouveaux besoins, parfois plus grands. Le SCC est préoccupé par la vulnérabilité du personnel des établissements, des détenus et des visiteurs face aux actes d'agression physique ou verbale, dont des voies de fait graves et des blessures corporelles.

Le SCC a adopté de nombreuses mesures pour accroître la sécurité dans ses pénitenciers. Toutefois, la présence d'employés et de caméras de sécurité ainsi que les conséquences de sanctions disciplinaires ou de nouvelles accusations criminelles en établissement ne dissuadent pas suffisamment les détenus de commettre ces voies de fait. Une partie du problème réside dans le fait que des drogues illicites¹⁷ continuent d'être introduites et utilisées dans les établissements. En collaboration avec la police, les agents de détection et d'autres partenaires, le SCC s'efforce de mettre sur pied différentes activités visant à réduire l'introduction et la consommation de drogues dans les établissements, mais la vente ou la consommation de drogues en milieu carcéral peuvent mener à des actes d'agression, d'intimidation et de violence.

Voies de fait¹⁸ contre des employés (par des détenus)

Voies de fait contre les employés	Personnel des établissements ¹⁹		Taux	
	Moyenne sur trois ans	Année	Moyenne sur trois ans	Année
02-03	03-04	04-05	05-06	06-07
465	367	293	375	355
478,7	446,7	375,0	345,0	341,0
Année	Moyenne sur trois ans	Année	Moyenne sur trois ans	Année
11,277	11,480	11,260	11,247	11,339
10,985	11,267	11,339	11,329	11,282
4,1 %	3,2 %	2,6 %	3,3 %	3,1 %
4,4 %	4,0 %	3,3 %	3,0 %	3,0 %

Source : Système de gestion des délinquants (8 avril 2007).

¹⁷ En 2006-2007, le SCC a réalisé une vérification interne portant sur l'interdiction de drogues dans ses établissements. Un plan amélioré de lutte contre les drogues dans les établissements du SCC a été élaboré et mis en œuvre; ce plan comprenait le recours plus fréquent aux chiens détecteurs de drogues et aux détecteurs ioniques ainsi que des fouilles plus systématiques à l'intérieur des établissements. Voir www.csc-scc.gc.ca/text/PA/audit_druginterdiction2006_f.pdf

¹⁸ Les voies de fait sont définies comme « une attaque délibérée sur une personne ». Directive du commissaire : Consignation et signalement des incidents de sécurité). Les données portent sur « le fait de commettre », la « tentative de commettre », la « menace de commettre », la « présomption de commettre », la « conspiration en vue de commettre » des voies de fait, et ainsi de suite.

¹⁹ Nombre d'employés du SCC qui travaillent dans les établissements à une date précise dans l'année. Ce nombre correspond donc à une image instantanée plutôt qu'à un roulement.

¹⁵ Il est important de mentionner que, bien que le SCC contribue à réduire, à long terme, le pourcentage des délinquants réincarcérés dans un établissement fédéral, plusieurs facteurs externes influent sur ce résultat, y compris le profil des délinquants, les lois, les tendances en matière de peines, les capacités d'application des lois et les événements qui surviennent dans la vie des délinquants après la fin de leur peine, alors qu'ils ne relèvent plus du SCC.

¹⁶ Cet indicateur de santé mentale à l'admission n'est pas disponible pour la plupart des délinquants qui ont fini de purger leur peine cinq à dix ans auparavant. Ceux, peu nombreux, qui ont subi une évaluation de santé mentale dès l'admission ne sont pas représentatifs de la population carcérale des dix dernières années. C'est pourquoi le SCC ne peut en ce moment présenter de rapport sur le taux de récidive des délinquants souffrant de troubles mentaux, cinq ans après la fin de leur peine.

Le SCC compare le taux de récidive durant la période de surveillance au taux de récidive après cette même période. Cette comparaison permet d'évaluer l'effet durable des efforts faits par le délinquant pour modifier son comportement, et de signaler les facteurs sociaux qui risquent de réduire sa capacité de demeurer un citoyen respectueux des lois; le SCC peut alors proposer au délinquant des programmes susceptibles d'atténuer ces facteurs.

ENGAGEMENT À L'ÉGARD DES RÉSULTATS

Prévenir une augmentation du taux de récidive avec violence¹⁵ chez les délinquants sous responsabilité fédérale réinsérés dans la collectivité, telle que mesurée par les indicateurs suivants :

- Le pourcentage de délinquants sous responsabilité fédérale reconnus coupables d'une infraction avec violence tandis qu'ils sont sous la surveillance du SCC dans la collectivité;
- Le pourcentage de délinquants sous responsabilité fédérale reconnus coupables d'une infraction avec violence qui sont réincarcérés dans un établissement fédéral dans les deux ans suivant la fin de leur peine¹⁶;
- Le pourcentage de délinquants sous responsabilité fédérale reconnus coupables d'une infraction avec violence dans les cinq ans suivant la fin de leur peine.

L'augmentation du nombre de délinquants réincarcérés dans les établissements fédéraux (voir le tableau ci-dessus) contribue à l'évolution du profil des délinquants, décrite à la section 1.5, et constitue la plus grande préoccupation pour la sécurité du personnel et la sécurité publique. De plus, environ 36 % des délinquants sous responsabilité fédérale qui ont fini de purger leur peine, seront reconnus coupables d'un nouveau crime et la majorité d'entre eux se verront imposer une peine pour violation d'une loi provinciale.

En raison de cette évolution du profil des délinquants et dans un contexte de ressources restreintes, le SCC a constaté qu'il est de plus en plus difficile de réduire les taux de récidive dans la collectivité, y compris la récidive avec violence. Le SCC s'engage donc à prévenir une augmentation du taux de récidive avec violence au cours des trois prochaines années, de façon à maintenir sa contribution à la sécurité publique :





mais la récidive avec violence a augmenté à l'intérieur de la période de deux ans suivant la fin de la peine.

Condamnation pour récidive avec violence pendant la période de surveillance

		01-01		02-03		05-01		06-05		05-06	
		Année	Moyenne sur trois ans	Année	Moyenne sur trois ans	Année	Moyenne sur trois ans	Année	Moyenne sur trois ans	Année	Moyenne sur trois ans
Condamnations pour infractions avec violence	Année	249	266	250	262	246	248	232	243	192	223
	Moyenne sur trois ans	16,611	16,382	16,168	16,156	16,368	16,231	16,387	16,656	16,870	16,570
Roulement des mises en liberté	Année	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,4 %	1,5 %	1,2 %	1,4 %
	Moyenne sur trois ans	1,6 %	1,6 %	1,6 %	1,6 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,4 %	1,4 %
Taux		Année	Moyenne sur trois ans	Année	Moyenne sur trois ans	Année	Moyenne sur trois ans	Année	Moyenne sur trois ans	Année	Moyenne sur trois ans

Source : Système de gestion des délinquants (8 avril 2007).

Réincarcération liée à une peine pour infraction avec violence dans les deux années suivant l'expiration du mandat¹⁴

Taux	Moyenne sur trois ans		Moyenne sur trois ans		Moyenne sur trois ans		Moyenne sur trois ans		Moyenne sur trois ans		Moyenne sur trois ans	
	année	5,0 %	4,7 %	5,2 %	5,2 %	5,0 %	4,616	4,567	4,543	249	271	
Nombre total de délinquants qui ont fini de purger leur peine au cours de cette période	Année	4,636	4,690	4,634	4,523	4,543	4,567	4,567	4,543	249	271	
	Moyenne sur trois ans	4,529	4,576	4,653	4,616	4,567	4,567	4,567	4,543	249	271	
Délinquants qui ont fini de purger leur peine et qui sont réincarcérés pour une infraction avec violence	Année	233	222	242	233	271	271	271	271	271	271	
	Moyenne sur trois ans	228	221	232	232	249	249	249	249	249	249	

Source : Système de gestion des délinquants (8 avril 2007).

¹⁴ Le SCC a établi un délai d'attente d'un an pour la communication de données sur les nouvelles condamnations des délinquants afin de permettre au processus judiciaire de suivre son cours. La communication de ces résultats à la fin de chaque exercice ne serait pas représentative des résultats achetés jusqu'à la fin de l'exercice en cours, puisque nous attendons un an avant d'examiner les accusations portées dans les derniers mois du deuxième exercice suivant l'expiration du mandat.



5. L'élimination de la libération d'office et l'adoption de la libération conditionnelle méritée

Ces thèmes définissent un programme de transformation à long terme. Les recommandations du Comité d'examen font actuellement l'objet d'une étude minutieuse par le gouvernement.

1.6 Priorités, engagements à l'égard des résultats et stratégies d'évaluation

La présente section décrit le contexte de chaque priorité stratégique, les difficultés liées à chacune et la voie que doit suivre le SCC pour affronter ces difficultés, les résultats qu'il veut atteindre ainsi que la stratégie d'évaluation qu'il compte utiliser.

Étant donné les réalités difficiles décrites ci-dessus, le SCC maintient les cinq priorités établies en 2006-2007 de façon à continuer de protéger la sécurité publique :

- La transition en toute sécurité des délinquants dans la collectivité;
- La sécurité accrue du personnel et des délinquants dans nos établissements;
- La capacité accrue d'intervenir efficacement auprès des délinquants issus des Premières nations et des délinquants métis et inuits;
- La capacité accrue de répondre aux besoins en santé mentale des délinquants;
- Le renforcement des pratiques de gestion.

Afin de favoriser la réalisation de chaque priorité, le SCC a élaboré des engagements à l'égard des résultats. Ces cibles l'aideront à rester concentré sur les résultats auxquels les Canadiens et les Canadiennes attachent de l'importance et lui permettront d'évaluer de manière transparente les progrès accomplis dans l'atteinte de ses priorités à long terme.

Le SCC a également élaboré des plans pour traduire ses objectifs en mesures concrètes. Ces plans sont résumés à la fin de la présente section et sont énoncés de façon détaillée à la section 2.

PRIORITÉ : LA TRANSITION EN TOUTE SÉCURITÉ DES DÉLINQUANTS DANS LA COLLECTIVITÉ

À un stade ou à un autre de leur peine, plus de 90 % des détenus seront mis en liberté sous surveillance. La modification du profil des délinquants et la tendance à imposer des peines de plus courte durée posent de nouveaux défis pour la gestion du risque et des besoins du délinquant.

Comme le montrent les tableaux qui suivent, le SCC a enregistré une légère diminution de la récidive avec violence chez les délinquants sous surveillance dans la collectivité,



La gestion efficace de cette population carcérale de complexité croissante nécessite des ressources plus importantes, de nouvelles activités de formation et du matériel différent pour le personnel, de plus nombreux services spécialisés (p. ex. des soins de santé mentale) pour les délinquants ainsi que des interventions plus distinctes et mieux ciblées, d'où l'importance d'obtenir des ressources supplémentaires. De surcroît, en raison de la plus grande proportion de délinquants purgeant des peines de moins de trois ans (plus de 50 % des délinquants nouvellement admis¹¹), le SCC dispose de moins de temps qu'auparavant pour mettre en œuvre les programmes correctionnels et procéder aux autres interventions nécessaires.

Près de 90 % des dépenses du SCC sont non discrétionnaires ou prescrites par la loi (p. ex. les salaires, les services publics, la nourriture, les services médicaux)¹². Ces dépenses dépendent de facteurs qui échappent au contrôle direct du SCC (p. ex. l'inflation, la fluctuation des prix et les nouveaux contrats de travail) et sont en croissance.

L'entretien de base des établissements du SCC est un autre défi de taille. Au gouvernement du Canada, le portefeuille du SCC est l'un des plus imposants et se compose de différents établissements, centres correctionnels communautaires et bureaux de libération conditionnelle¹³. Ce parc immobilier est réparti dans 200 endroits différents. Les installations datent du début des années 1800 jusqu'à nos jours et ont un âge moyen de plus de 40 ans.

Le 19 mars 2007, peu après que le RPP 2007-2008 eut été terminé, le gouvernement a annoncé, dans le budget fédéral, un financement provisoire étalé sur deux exercices (2007-2008 et 2008-2009) afin de répondre aux besoins les plus pressants du SCC. Ensuite, le 20 avril 2007, le ministre de la Sécurité publique, Stockwell Day, a annoncé la création d'un Comité d'examen indépendant chargé d'examiner les politiques opérationnelles du SCC, ses stratégies et ses plans d'activités afin de déterminer les orientations futures du Service en regard de l'engagement du gouvernement de protéger les familles et les collectivités canadiennes.

Le Rapport du Comité d'examen indépendant, intitulé *Feuille de route pour une sécurité publique accrue*, a été déposé le 13 décembre 2007. Ce rapport contient 109 recommandations concentrées sur cinq thèmes clés :

1. Les obligations des délinquants
2. L'élimination de la drogue dans les prisons
3. L'emploi et l'employabilité des délinquants
4. L'infrastructure matérielle

¹¹ Ibid.

¹² La comparaison du coût annuel moyen par délinquant en 2005-2006 (71 004 \$) à celui de 2006-2007 (74 261 \$) révèle une augmentation de coût de 4,6 %. Source : Direction générale du contrôle, SCC.

¹³ Étant habituellement situés dans des locaux loués, les bureaux de libération conditionnelle ne posent pas les mêmes problèmes d'entretien que les établissements correctionnels.



1.5 Contexte stratégique

Ces dernières années, la population carcérale s'est transformée et compte maintenant un plus grand nombre de délinquants qui ont de lourds antécédents de violence et de crimes violents, qui ont été condamnés comme jeunes contrevenants ou comme adultes, qui sont affiliés à des gangs ou au crime organisé, qui ont des antécédents et des problèmes graves de toxicomanie, des problèmes graves de santé mentale, des taux élevés d'infection au virus de l'hépatite C et au VIH; de plus, les délinquants autochtones y sont surreprésentés. Par exemple⁹ :

- Le pourcentage de délinquants de sexe masculin déclarés coupables d'homicide est passé de 22 % en 1997 à 25 % en 2006¹⁰.
- Plus d'un délinquant sur dix (13 %) est classé à sécurité maximale lors de son admission, tandis que plus d'un sur quatre (30 %) est classé à sécurité minimale. Depuis 1996-1997, l'attribution de cotes de sécurité maximale est à la hausse (de 6 % à 13 %, soit une augmentation de 117 %). Depuis 1996-1997, cette tendance à la hausse est également observée chez les femmes délinquantes nouvellement admises (de 4 % à 11 %, soit une augmentation de 64 %).
- Plus d'un délinquant sur six placés sous la garde du gouvernement fédéral est membre d'un gang, et ce phénomène s'est beaucoup accentué depuis 1997 (de 12 % à 16 %, soit une augmentation de 33 %). Un dixième des délinquantes sous responsabilité fédérale sont membres de gangs, ce phénomène ayant également connu une croissance chez les femmes depuis 1997 (passant de 7 % à 13 %, soit une augmentation de 85 %).
- Des problèmes de santé mentale ont été détectés, à l'admission, chez une délinquante sur cinq détenues dans un établissement, et cette proportion a grimpé depuis 1997 (de 13 % à 21 %, soit une augmentation de 61 %).

« Les Canadiens se sentent aujourd'hui moins en sécurité, et ils s'inquiètent à juste titre de la sécurité de leur quartier et de leur pays. Or, de toutes les responsabilités d'un gouvernement, aucune n'est plus grande que la protection du droit à la sécurité. »

- Discours du Trône (16 octobre 2007)

⁹ L'évolution de la population carcérale fédérale : *Profil et prévisions, 2006* (Direction de la recherche du SCC, août 2006)

¹⁰ La durée des peines que purgent ces délinquants provoque une hausse naturelle de cette catégorie de délinquants dans la population carcérale. Indépendamment du fait que ces délinquants ont été déclarés coupables d'une infraction avec violence, la sécurité d'un établissement est inévitablement menacée en présence d'un groupe nombreux de délinquants violents.

Actuellement, le tableau des dépenses prévues du SCC fait état d'une réduction de plus de 160 millions de dollars entre 2008-2009 et 2009-2010 ainsi qu'entre 2009-2010 et 2010-2011. Cette réduction est presque entièrement attribuable au financement provisoire qui a été reçu pour les exercices 2007-2008 et 2008-2009 afin de trouver des solutions aux problèmes liés au vieillissement des installations, au maintien de la sécurité dans les établissements et au respect des obligations fondamentales découlant des programmes prévus dans la loi et des orientations existantes. À l'époque de la révision finale du présent RPP, aucune décision n'avait encore été prise pour les exercices ultérieurs à 2008-2009.

ces incidents				
AUTRES RAJUSTEMENTS				
Total du Budget supplémentaire des dépenses	123,4	57,2	92,1	78,9
(en millions de dollars)				
Dépenses projetées 2007-2008	37,2	7,4	59,0	0,5
Dépenses prévues 2008-2009	57,2	92,1	78,9	2 080,5
Dépenses prévues 2009-2010	2 231,4	2 106,8	2 080,5	2 080,5
Total des dépenses prévues	2 053,8	2 231,4	2 106,8	2 080,5
Total des autres rajustements	183,8	57,2	92,1	78,9
Total des dépenses de l'organisation	2 137,1	2 322,1	2 197,2	2 169,2
Equivalents temps plein	15 624	15 945	15 537	15 473



Dépenses projetées 2007-2008	Dépenses prévues 2008- 2009	1,5	1,5	90,6	77,4	6,0	-Financement du transfert de la responsabilité de l'administration des libérations conditionnelles, de la province de la Colombie-Britannique au gouvernement fédéral (poste horizontal)	2,8	- Financement de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie fédérale sur les victimes et de la mise sur pied du bureau de l'ombudsman fédéral des victimes d'actes criminels (poste horizontal)	1,0	- Financement des établissements correctionnels fédéraux au Nouveau-Brunswick afin d'y loger des délinquants sous responsabilité provinciale	0,3	- Financement des activités indispensables pour poursuivre la mise en application de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (poste horizontal)	0,1	- Financement en appui à la Loi fédérale sur la responsabilité afin d'évaluer, à tous les cinq ans, l'ensemble des programmes permanents de subventions et de contributions (poste horizontal)	2,6	Transfert en provenance de la Commission nationale des libérations conditionnelles - Pour le transfert des services de technologie de l'information	0,3	- Transfert en provenance de Sécurité publique Canada – Pour l'information du public et la Stratégie d'engagement des citoyens	0,1	- Transfert en provenance de Patrimoine Canada – Pour s'assurer que les politiques, programmes et services du gouvernement fédéral, nouveaux et existants, correspondent aux priorités et aux besoins des collectivités ethnoculturelles (Initiative des institutions inclusives)	-0,1	- Transfert à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada – Pour les gestionnaires du Canada	16,1	-Financement pour l'application des peines minimales obligatoires	- Financement des dépenses quasi législatives nécessaires à l'exécution du mandat du Service correctionnel du Canada	3,2	- Financement des coûts plus élevés des accidents du travail, attribuables à l'augmentation du nombre d'incidents dans les établissements fédéraux et à la nature de		
						(en millions de dollars)																								
Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2009-2010	1,5	1,5	90,6	77,4																									



- Une somme de 16,0 millions de dollars pour compenser les coûts plus élevés des soins de santé, des ordonnances de médicaments et du Programme d'entretien à la méthadone pour les détenus qui ont besoin d'un traitement.
- Un montant de 18,9 millions de dollars approuvé au cours des exercices antérieurs pour le module de la gestion de l'information sur la santé et différents projets de construction reportés à 2008-2009, avec financement approuvé.

Dépenses prévues et équivalents à temps plein (ETP)

(en millions de dollars)		Dépenses 2007-2008 projets 2008- 2009 prévues	Dépenses 2009-2010 prévues	Dépenses 2010-2011 prévues
CORCAN	Garde : La garde raisonnable, sûre, sécuritaire et humaine des délinquants.	1 379,7	1 506,9	1 498,1
	Interventions correctionnelles : Les risques et les besoins individuels des délinquants sont pris en compte.	490,3	407,6	403,2
	Surveillance dans la collectivité : Le taux réduit de récidive dans la collectivité.	0,0	100,2	100,2
	CORCAN	77,5	85,4	85,4
	Budget principal des dépenses	1 947,5	2 100,1	2 086,9
Total – Budget principal des dépenses	Moins : Les revenus disponibles (Corcan)	-77,5	-85,4	-85,4
	1 870,0	2 174,2	2 014,7	2 001,5
	Rajustements			
	- Financement servant à relever les défis liés à la détention des immobilisations, au maintien de la sécurité de base dans les établissements et aux obligations fondamentales découlant des programmes prévus dans la loi et des programmes stratégiques.	84,9		
	- Financement de l'aménagement d'une unité et de l'ajout d'une unité au Pénitencier de la Saskatchewan	6,1		



1.4 Renseignements sommaires

Nota : Le SCC a reçu un financement provisoire de deux ans pour les exercices 2007-2008 et 2008-2009 destiné à combler ses besoins les plus pressants. Au moment de la publication du présent RPP, nous ne savons pas encore si ce financement sera prolongé, ce qui explique la diminution des ressources financières en 2009-2010 et 2010-2011.

Ressources financières (en millions de dollars)

2008-2009	2 174,2 \$	2 014,7 \$	2 001,5 \$
2009-2010			
2010-2011			

Ressources humaines (ETP)

2008-2009	15 945	15 537	15 473
2009-2010			
2010-2011			

Postes votés et législatifs présentes dans le Budget principal des dépenses

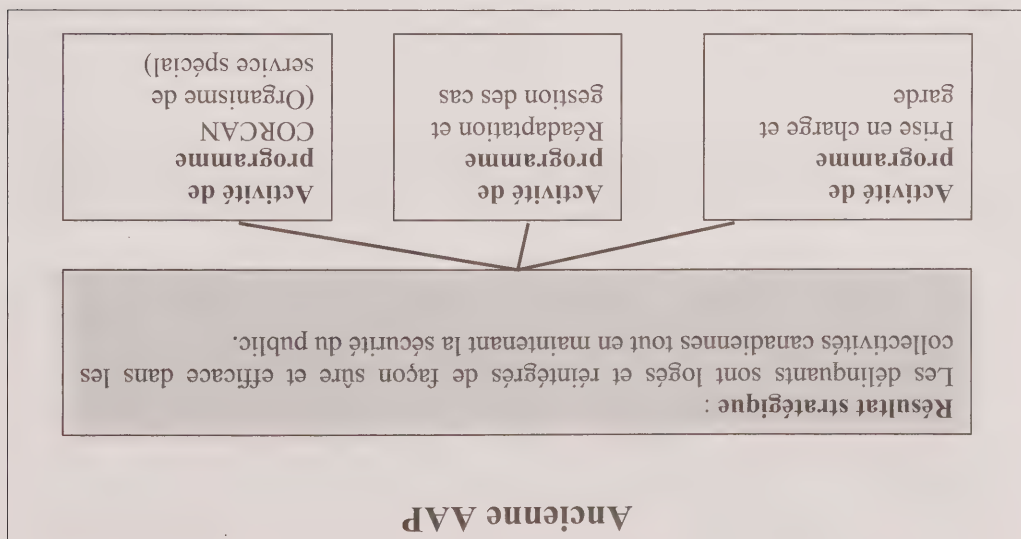
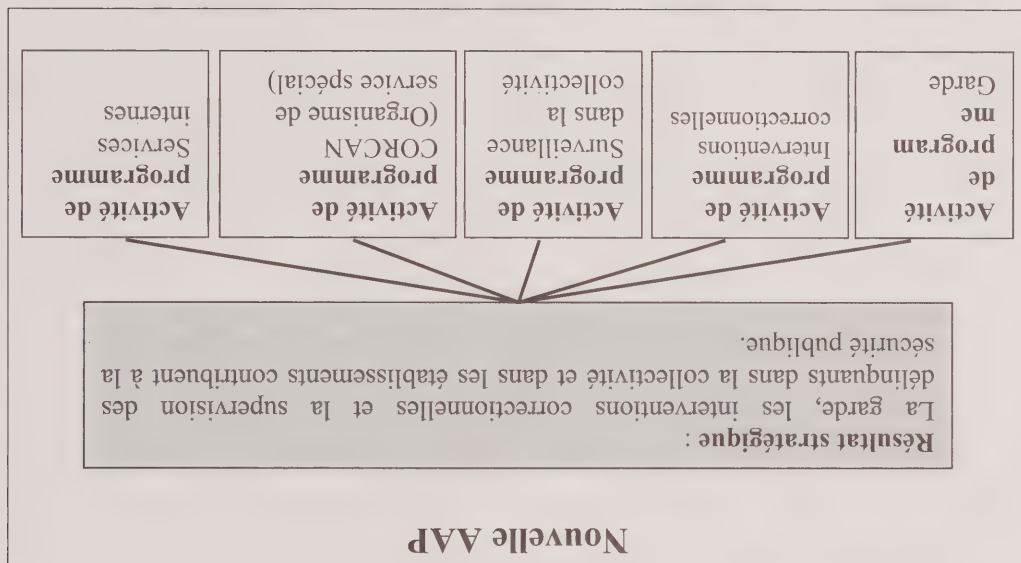
Poste voté ou législatif		Libellé tronqué du poste voté ou législatif		2008-2009		2007-2008	
30		Dépenses de fonctionnement		1 717,1		1 529,5	
35		Dépenses d'immobilisations		263,6		153,7	
(S)		Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés		193,5		186,8	
(S)		Fonds renouvelable de CORCAN		-		-	
		Total du ministère ou de l'organisme		2 174,2		1 870,0	

Explication des principaux écarts entre le Budget principal des dépenses de 2008-2009 et celui de 2007-2008 :

- Financement ponctuel de 148,6 millions de dollars pour régler les problèmes d'intégrité du financement des immobilisations et des activités de fonctionnement du SCC;

- Une somme de 72,4 millions de dollars pour le Plan national d'immobilisations, de logement et d'opérations : ces rajustements sont rendus nécessaires en raison de la fluctuation de la population et la modification du profil des délinquants, tant ceux incarcérés que ceux sous surveillance dans la collectivité, exigeant des programmes particuliers pour les délinquants ainsi que des mesures de logement spécifiques, comme une nouvelle unité à sécurité maximale à l'Etablissement Kent et au Pénitencier de la Saskatchewan.

- Un montant de 41,8 millions de dollars au poste de la rémunération, tel que convenu à l'issue de la négociation collective, en particulier pour les agents de correction.





Tel que prévu à la phase 2, du guide de mise en œuvre de la Structure de gestion, des ressources et des résultats, on s'emploie présentement à améliorer le cadre de gestion du rendement, déjà efficace, qui est mis à la disposition de la haute direction pour l'aider à prendre des décisions. En outre, le SCC prend des mesures immédiates pour élaborer un système de mise en place de toutes les composantes de la Structure de gestion, des ressources et des résultats, et d'établissement de rapports sur ces composantes, conformément aux exigences de la phase 3 du guide de mise en œuvre de cette structure.

En combinant des indicateurs et mesures des résultats non financiers à ses cadres rigoureux de gestion financière et de gestion du risque, le SCC pourra évaluer son rendement opérationnel par rapport aux ressources confiées à l'organisation et prendre les mesures nécessaires pour que l'organisation continue d'obtenir des résultats pour les Canadiennes et les Canadiens.

Les tableaux ci-dessous comparent l'ancienne Architecture des activités de programmes, du SCC, jusqu'à l'échelon des activités de programme, et l'Architecture des activités de programmes modifiée, que l'organisation a adoptée au cours de l'exercice 2008-2009.



1.3 Architecture des activités de programmes

La Structure de gestion, des ressources et des résultats d'un ministère ou d'un organisme fédéral définit les résultats stratégiques de l'organisation, décrit les activités devant faciliter l'atteinte de ces résultats et établit la structure grâce à laquelle l'organisation gèrera ces activités. L'Architecture des activités de programmes, inhérente à la Structure de gestion, des ressources et des résultats, donne le tableau des activités et des sous-activités qui permettent à l'organisation de prouver, de manière claire et exacte, des résultats obtenus et de l'optimisation des ressources pour le Parlement, les organismes centraux et les Canadiennes et Canadiens, en regard des priorités, des résultats escomptés, des plans et des opérations quotidiennes définis pour y parvenir.

En 2006-2007, le SCC a travaillé en étroite collaboration avec les analystes des programmes et des politiques du Secréariat du Conseil du Trésor afin de consolider et de peaufiner sa Structure de gestion, des ressources et des résultats, tout en veillant à se conformer à la Politique sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats du Conseil du Trésor. Il en est résulté une Structure de gestion, des ressources et des résultats modifiée qui est bien conçue et bien comprise dans l'ensemble de l'organisation et qui donne un aperçu concret de l'efficacité des programmes, facilitant ainsi la prise de décisions par la direction.

Dans le cadre du récent exercice de révision de sa Structure de gestion, des ressources et des résultats, le SCC a modifié son seul objectif stratégique afin de mieux refléter l'importance cruciale de sa contribution à l'amélioration de la sécurité publique tout en continuant de l'harmoniser avec la priorité du gouvernement du Canada, soit la « Sécurité des foyers et des collectivités ».

De plus, telle que modifiée, l'Architecture des activités de programmes convient davantage à la façon dont le SCC gère ses opérations, en tenant compte de l'orientation stratégique à long terme du Service et en permettant une meilleure harmonisation interne des ressources financières et humaines, des engagements en matière de résultats, des plans opérationnels, des étapes clés et des produits livrables, du profil de risque de l'organisation, du cadre de contrôle de la gestion, du plan de vérification, du plan d'évaluation, du cadre de responsabilisation de gestion, du programme de gestion du rendement, etc. par rapport à l'Architecture des activités de programmes. En juin 2007, le Conseil du Trésor du Canada a approuvé la version modifiée de l'Architecture des activités de programmes.

De surcroît, le SCC est passé d'une Architecture des activités de programmes axée principalement sur les finances à une architecture fondée sur des résultats clairement définis qui permet d'appuyer le résultat stratégique de l'organisation. Le SCC a harmonisé son « modèle d'enveloppe » financière avec son Architecture des activités de programmes modifiée, pour une allocation adéquate des budgets approuvés, conforme aux activités réalisées et aux fonctions assumées par les fonctionnaires du SCC.



correctionnels fédéraux: du programme de protection de l'environnement; du parc de véhicules; des services d'alimentation et d'habillement; et d'autres services d'administration, notamment des locaux à bureaux et des télécommunications.

La commissaire adjointe, Services de santé a la responsabilité d'améliorer la qualité des services de santé offerts aux détenus, tout en veillant à l'application cohérente des politiques en vigueur. Le Secteur des services de santé doit également assurer la normalisation des pratiques et une meilleure intégration des services de santé physique et mentale. Depuis septembre 2007, la commissaire adjointe est également responsable de la gestion directe et des opérations des services de santé, à l'exception des centres de traitement des maladies mentales.

Le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines, est responsable des stratégies de gestion des ressources humaines, de la gestion des activités ayant trait à l'administration et aux ressources humaines, ainsi que de l'interprétation des politiques, des directives et des lignes directrices concernant les ressources humaines.

La commissaire adjointe, Communications et engagement des citoyens, a la responsabilité de diriger l'élaboration des initiatives du secteur bénévole et des communications, et de mettre en application la politique en matière de communications; d'élaborer et de mettre en oeuvre des stratégies visant à mieux sensibiliser les médias et le public au mandat, aux politiques et aux programmes du SCC au moyen d'activités de liaison et de consultations menées auprès du public; d'élaborer, de produire, de diffuser et d'évaluer des produits multimédias.

La directrice exécutive du Secrétariat exécutif est responsable de la liaison ministérielle et des relations parlementaires de manière à aider le commissaire et le ministre à mettre en oeuvre le mandat du SCC.

La directrice et avocate générale, Services juridiques, prodigue des conseils concernant les risques juridiques en cause dans l'élaboration des politiques, des programmes et des services correctionnels, ainsi que des conseils en vue de régler des litiges.

Le vérificateur en chef est responsable de la gestion de la fonction de vérification interne, qui est conçue pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion du risque, de contrôle et de gouvernance au SCC.

Le sous-commissaire principal appuie le commissaire et, à cette fin, il se concentre sur la gestion des grandes questions opérationnelles et stratégiques. Il assure le leadership des initiatives pour les Autochtones, surveille l'élaboration des politiques et des programmes concernant les délinquants autochtones, suit le déroulement des enquêtes sur les incidents et remplace le commissaire au besoin. Depuis juillet 2007, le sous-commissaire principal assume des responsabilités supplémentaires, dont celles de la Direction de la gestion et des technologies de l'information et du Secteur de l'évaluation du rendement.

Les cinq **sous-commissaires régionaux** ont la responsabilité de gérer les activités du SCC dans leur région respective, de mettre en oeuvre les politiques correctionnelles et de faire preuve de leadership par la prestation de conseils sur les questions liées au système de justice pénale.

La **sous-commissaire pour les femmes** fournit une orientation fonctionnelle et une expertise pour les questions relatives aux délinquantes, aux fins notamment de l'élaboration et de la mise en oeuvre de politiques et de programmes, et elle collabore avec d'autres secteurs, à l'administration centrale, et avec les régions pour surveiller les activités opérationnelles touchant les femmes dans les établissements et dans la collectivité.

Le commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels, a la responsabilité d'assurer l'intégrité des activités réalisées dans la collectivité et les établissements, au niveau de tout le SCC, et d'améliorer l'élaboration et la prestation des services de sécurité et de gestion des cas, des programmes, de l'aumônerie et des services aux victimes.

Le commissaire adjoint, Politiques et recherche, est responsable des politiques et des recherches générales à l'appui du plan d'action du gouvernement; des relations fédérales-provinciales-territoriales et internationales; de l'impartialité et de l'équité des pratiques correctionnelles par le biais des mécanismes de recours à la portée des délinquants et de la prestation de services en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels.

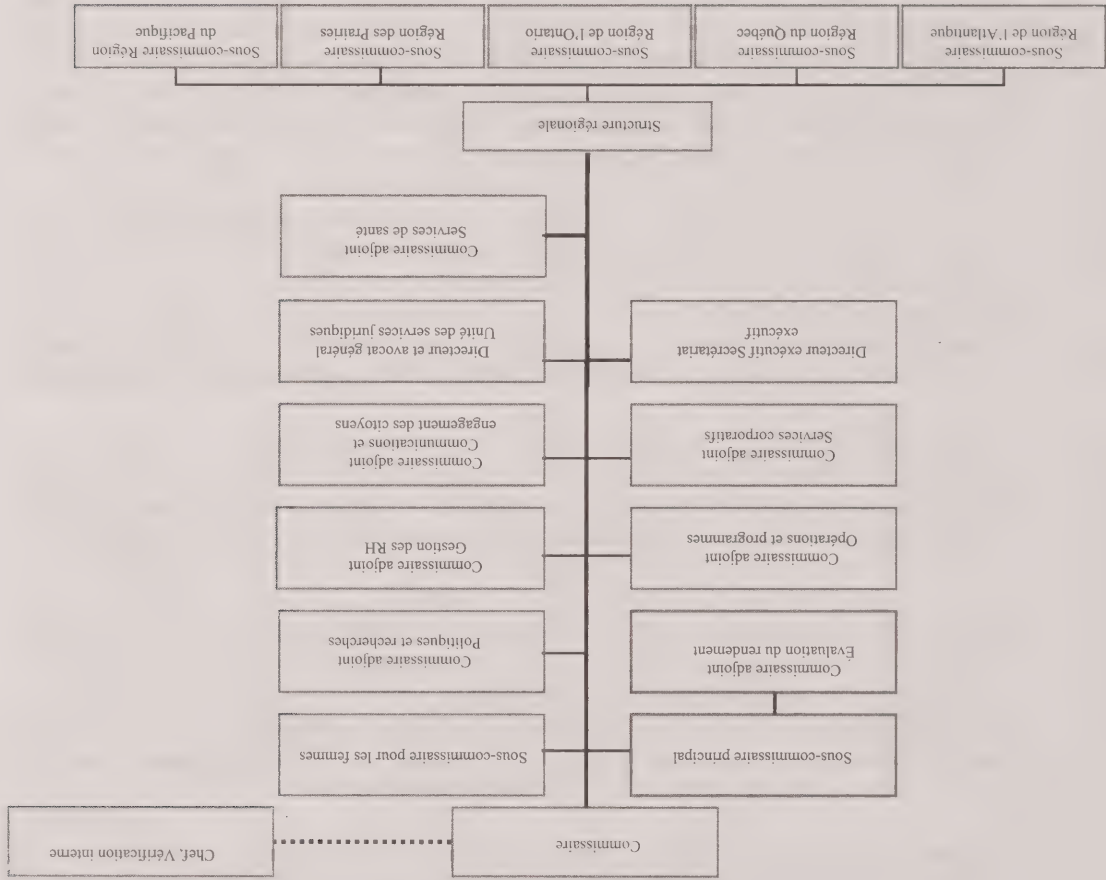
La commissaire adjointe, Évaluation du rendement, a la responsabilité de s'assurer que des mécanismes sont en place pour analyser, surveiller et mesurer le rendement du SCC par rapport aux résultats correctionnels. Le Secteur de l'évaluation du rendement est également chargé des évaluations, des programmes de divulgation interne, du système de gestion informelle des conflits, de la planification intégrée des activités et de l'établissement des rapports. La commissaire adjointe est actuellement l'agent principale responsable des valeurs et de l'éthique.

La commissaire adjointe, Services corporatifs, est la dirigeante principale des finances du SCC, c'est-à-dire la cadre supérieure principale responsable de la fonction de gestion financière qui est chargée d'appuyer le commissaire dans son rôle d'administrateur des comptes. La commissaire adjointe est également responsable de la fonction de planification opérationnelle; des contrats et des achats; de la conception, de la construction, des travaux techniques et de l'entretien de tous les établissements





Le *commissaire* est l'administrateur général du Service correctionnel du Canada et il est responsable devant le ministre de la Sécurité publique. Le Comité de direction, qui est composé de cadres oeuvrant aux paliers national et régional, établit la vision et le programme des services correctionnels. Les fonctions précises sont décrites dans le tableau et les sections présentes ci-après⁸ :



⁸ Bien qu'il ne soit pas membre du Comité de direction, le chef de la vérification interne relève directement du commissaire.

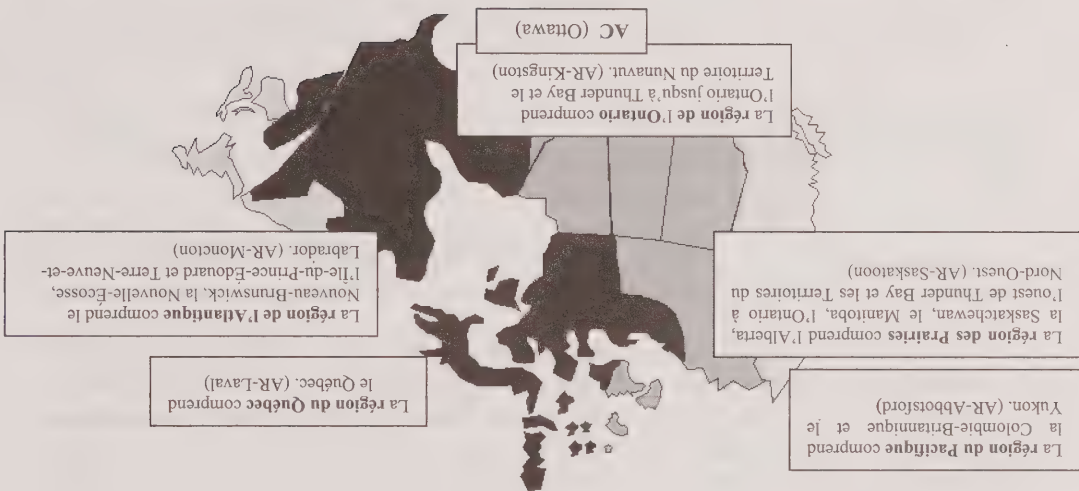
nationales et vérification; évaluation du rendement; politiques et planification; élaboration des programmes; direction des initiatives pour les délinquantes et pour les délinquants autochtones; recherche; services juridiques et gestion de l'information.

Administration régionale

Offre des services de soutien à l'administration centrale pour l'élaboration des directives du commissaire et des programmes nationaux; met en œuvre les politiques nationales et gère les opérations correctionnelles dans la région; élabore et met en œuvre des procédures, plans et programmes régionaux pour l'évaluation du rendement, la gestion des ressources humaines et des finances, les relations fédérales-provinciales-territoriales, la consultation du public; et fournit des renseignements aux médias, aux élus, aux groupes d'intérêt et au public.

Établissements et bureaux de libération conditionnelle

Le SCC gère 58 établissements, 16 centres correctionnels communautaires et 71 bureaux de libération conditionnelle. Une description des divers niveaux de sécurité des établissements (c.-à-d. sécurité maximale, sécurité moyenne, sécurité minimale et niveaux de sécurité multiples) est fournie dans le Glossaire, à la fin du présent rapport.





équivalents ou supérieurs à la disponibilité sur le marché du travail⁷ des travailleurs de ces groupes pour les types d'emploi offerts par le SCC. Les femmes représentent un peu moins de 46 % du personnel du SCC.

Deux groupes professionnels qui travaillent presque exclusivement pour le SCC représentent plus de la moitié de tous les employés affectés aux unités opérationnelles. Le groupe des agents de correction compte pour 41 % de l'effectif, tandis que 15 % de l'effectif appartient au groupe Programmes de bien-être social, qui comprend les agents de libération conditionnelle et les agents de programmes postés dans les établissements et dans la collectivité. Le reste de l'effectif du SCC reflète la grande diversité des compétences requises pour travailler dans les établissements et dans les bureaux de la collectivité, depuis les travailleurs de la santé jusqu'aux électriciens en passant par le personnel de cuisine, et englobe les employés chargés d'accomplir des fonctions générales et administratives aux échelons local, régional et national. Tous les membres du personnel travaillent ensemble afin d'assurer le fonctionnement sûr et sécuritaire des établissements ainsi qu'une surveillance adéquate des délinquants mis en liberté.

Depuis nombre d'années, les bénévoles apportent une contribution essentielle à la sécurité publique en rehaussant la valeur du travail du SCC et en établissant des liens entre la collectivité et le délinquant. Le SCC peut compter sur l'apport de plus de 8 100 bénévoles qui œuvrent dans les établissements et dans la collectivité. Les bénévoles participent à toutes sortes d'activités, des événements ponctuels aux services offerts en permanence aux délinquants et aux collectivités, sans oublier le tutorat, les événements culturels et sociaux, les services à caractère confessionnel et les programmes de traitement de la toxicomanie. Le SCC compte également sur les comités consultatifs de citoyens, composés de bénévoles, qui se prononcent sur les politiques et pratiques du Service, tant à l'échelon local, régional que national.

1.2 Information sur l'organisation

Le SCC est organisé pour offrir des services correctionnels efficaces d'une manière responsable sur le plan financier. Il y a trois niveaux de gestion : national, régional et local.

Administration centrale

Offre des services de soutien au commissaire et au Comité de direction et fournit des services à l'ensemble du SCC, notamment les suivants : transmission de renseignements aux comités parlementaires, aux organismes centraux et au public; liaison ministérielle; communications et engagement des citoyens; opérations correctionnelles; conseils éclairés en matière de gestion des ressources humaines et des finances; enquêtes

⁷ Selon les données les plus récentes rendues publiques par Statistique Canada (Résultats du recensement de 2001).



Le SCC est présent à la grandeur du pays – tant dans les grands centres urbains aux populations de plus en plus diversifiées que dans les collectivités isolées du Nord. Le SCC gère des pénitenciers, des centres de traitement des maladies mentales, des pavillons de ressources pour Autochtones, des centres de correctionnels communautaires et des bureaux de libération conditionnelle. De plus, le SCC possède cinq administrations régionales qui fournissent des services de soutien administratif et qui gèrent les programmes et services offerts par le SCC.

Installations gérées par le gouvernement fédéral

- 58 établissements correctionnels
- 16 centres correctionnels
- 71 bureaux de libération conditionnelle

recherche sur la toxicomanie, un centre d'apprentissage en gestion correctionnelle, des collèges régionaux du personnel et une administration centrale.

CORCAN, un organisme de service spécial du SCC, offre aux détenus une formation professionnelle et la possibilité d'acquérir des compétences reliées à l'employabilité pour accroître leurs chances de se trouver un emploi à leur retour dans la collectivité. Il offre aussi des services de soutien dans 37 centres d'emploi communautaires à la grandeur du Canada afin d'aider les libérés conditionnels à obtenir un emploi. Les services de CORCAN sont offerts dans le cadre de contrats de partenariat au niveau interne (SCC et CORCAN) et de contrats extérieurs avec d'autres gouvernements, des ONG et des entreprises privées.

Environ 72 % des ressources annuelles (niveau de référence annuel³) du SCC pour 2006-2007 étaient consacrées à la prise en charge et à la garde des délinquants dans les établissements et dans la collectivité, ce qui comprend les coûts fixes et semi-variables comme les systèmes de sécurité, les salaires du personnel correctionnel, l'entretien des établissements et les services alimentaires. Les 28 % restants étaient affectés aux services de réadaptation et de gestion des cas⁴.

Le SCC compte environ 15 200 employés⁵ dans les différentes régions du pays et s'efforce de maintenir en poste un effectif qui reflète la diversité de la société canadienne. Un peu plus de 5 % de l'effectif est constitué de membres de minorités visibles, 4 % de personnes handicapées, et environ 7 % d'Autochtones⁶. Ces pourcentages sont

³ Par niveau de référence, on entend le montant annuel des fonds mis à la disposition d'une organisation, approuvés par le Conseil du Trésor, et/ou les montants des prévisions législatives établies en vertu de lois du Canada.

⁴ Les coûts de la gestion interne sont pris en compte dans la répartition 72 %-28 %.

⁵ Source : Système de gestion des ressources humaines du SCC (30 novembre 2007).

⁶ Source : Système de gestion des ressources humaines du SCC (Données sur l'équité en emploi du 30 novembre 2007).



SECTION I : APERÇU

La présente section du Rapport sur les plans et les priorités comporte des renseignements généraux sur le Service correctionnel du Canada; elle est axée sur les stratégies et les priorités actuelles de l'organisation.

1.1 Raison d'être et cadre de fonctionnement

Le Service correctionnel du Canada (SCC) est un organisme du portefeuille de la Sécurité publique. Le Portefeuille réunit des organismes fédéraux clés qui s'occupent de la sécurité publique, notamment la Gendarmerie royale du Canada, la Commission nationale des libérations conditionnelles, l'Agence des services frontaliers du Canada, le Service canadien du renseignement de sécurité et trois organismes de surveillance, dont le Bureau de l'enquêteur correctionnel.

Le SCC contribue à la sécurité publique en administrant les peines d'emprisonnement de deux ans ou plus imposées aux délinquants par les tribunaux. Cette responsabilité comprend la gestion des établissements (pénitenciers) de divers niveaux de sécurité et la surveillance des délinquants mis en liberté sous condition, tout en les aidant à devenir des citoyens respectueux des lois. Le SCC assure également la surveillance postpénale des délinquants visés par une ordonnance de surveillance de longue durée, pouvant aller jusqu'à dix ans¹.

À la fin de l'exercice 2006-2007, le SCC était responsable d'environ 13 200 délinquants incarcérés et 8 000 délinquants surveillés dans la collectivité². Au cours de l'année, en comptant tous les délinquants admis ou mis en liberté, le SCC s'était occupé de quelque 19 500 délinquants incarcérés et de 14 000 délinquants sous surveillance dans la collectivité².

¹ Pour plus amples renseignements, voir le Glossaire à la fin du présent rapport.
² Source : Système de gestion des délinquants, du SCC. Au cours d'une année, de nombreux délinquants passent de l'incarcération à la mise en liberté sous condition. Lorsque c'est le cas, le délinquant n'est dénombré qu'une seule fois dans chaque catégorie.



Déclaration de la direction

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009* du Service correctionnel du Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

1. Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans la directive du Secrétaire du Conseil du Trésor;

2. Il repose sur le résultat stratégique et l'Architecture des activités de programmes approuvés par le Service et par le Conseil du Trésor;

3. Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;

4. Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations accordées;

5. Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues et approuvées provenant du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada.

Keith Coulter, commissaire
Service correctionnel du Canada



Message du commissaire

Le Service correctionnel du Canada (SCC) ne ménage aucun effort pour assurer la sécurité des Canadiens et des Canadiennes. Le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2008-2009 donne un aperçu de nos plans pour maintenir notre contribution à la sécurité publique même si les défis à relever sont de plus en plus complexes.

Conscient de la nécessité de renforcer notre effectif pour répondre aux exigences futures, nous continuerons d'améliorer nos pratiques de gestion de nos ressources humaines – notre atout le plus précieux. Nous sommes sur le point d'entreprendre la deuxième année de mise en œuvre de notre plan stratégique triennal des ressources humaines, élaboré pour réagir à l'évolution démographique de la main-d'œuvre et aux pénuries de travailleurs prévues. Comme l'explique le présent Rapport sur les plans et les priorités, la mise en application continue de ce plan est l'une nos grandes priorités pour l'exercice 2008-2009 et une partie cruciale des efforts que nous déployons pour renforcer nos pratiques de gestion.

Par ailleurs, nous nous emploierons à mettre en œuvre dans les établissements des pratiques nouvelles ou améliorées pour accroître la sécurité du personnel et des délinquants. Nous continuerons d'accorder la priorité à la transition dans la collectivité des délinquants admissibles à une mise en liberté sous condition, à l'accroissement de notre capacité d'intervenir efficacement auprès des délinquants issus des Premières nations et des délinquants métis et inuits, et à l'augmentation de notre capacité de répondre aux besoins en santé mentale des délinquants.

En avril 2007, l'honorable Stockwell Day, ministre de la Sécurité publique, a annoncé la formation d'un comité indépendant chargé d'examiner les opérations du SCC. Cet examen est terminé depuis peu et le rapport du comité propose au SCC une feuille de route pour consolider ses contributions à la sécurité publique. Ce rapport, qui comprend 109 recommandations, établit un plan d'action à long terme pour transformer les services correctionnels fédéraux. Le gouvernement est en train d'étudier ce rapport qui aura probablement, dans les années à venir, une incidence majeure sur les services correctionnels.

Je suis sûr qu'au cours de l'exercice 2008-2009 et au-delà, l'équipe du SCC poursuivra très consciencieusement son travail afin d'obtenir de bons résultats sur le plan de la sécurité pour la population canadienne.

Keith Coulter, commissaire





Message du ministre

Le portefeuille de la Sécurité publique du gouvernement du Canada continue d'établir des plans ambitieux et des priorités afin d'assurer la sécurité des Canadiennes et des Canadiens. À titre de ministre de la Sécurité publique, je suis heureux de présenter au Parlement le présent Rapport sur les plans et les priorités, qui décrit nos objectifs pour l'exercice 2008-2009.

Cette année, le Service correctionnel du Canada (SCC) a grandement contribué au maintien d'une société juste, paisible et sûre tout en aidant le gouvernement à confirmer son programme de prévention de la criminalité. Le SCC s'est efforcé d'assurer la sécurité des Canadiennes et des Canadiens en se concentrant sur des programmes qui favorisent la transition en toute sécurité des délinquants admissibles dans la collectivité, en intervenant efficacement auprès des délinquants issus des Premières nations et des délinquants métis et inuits, en augmentant sa capacité de répondre aux besoins des délinquants en santé mentale et en renforçant ses pratiques de gestion.

Au cours de la prochaine année, nous continuerons d'appuyer la transformation du système correctionnel fédéral et de faire progresser d'importantes réformes juridiques. Le gouvernement du Canada a demandé à un comité indépendant de procéder à un examen des priorités, des stratégies et des plans opérationnels du SCC.

Le Rapport du Comité d'examen indépendant, intitulé *Feuille de route pour une sécurité publique accrue*, a été déposé en décembre 2007. Ce rapport comprend 109 recommandations. Au cours de l'année qui vient, nous étudierons la façon de mettre en œuvre ce rapport afin de moderniser et réformer le système correctionnel du Canada.

Grâce à l'engagement continu et au dévouement des employés du portefeuille de la Sécurité publique et de nos partenaires, je suis sûr que nous saurons améliorer encore davantage la sécurité du Canada au cours de la prochaine année.

L'honorable Stockwell Day, C.P., député

Ministre de la Sécurité publique





Table des matières

Message du ministre	5
Message du commissaire	7
Déclaration de la direction	8
SECTION I : APERÇU	9
1.1 Raison d'être et cadre de fonctionnement	9
1.2 Information sur l'organisation	11
1.3 Architecture des activités de programmes	16
1.4 Renseignements sommaires	19
1.5 Contexte Stratégique	23
1.6 Priorités, engagements à l'égard des résultats et stratégies d'évaluation	25
SECTION 2 : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME	40
2.1 Garde	40
2.2 Interventions correctionnelles	44
2.3 Surveillance dans la collectivité	47
2.4 CORCAN	50
2.5 Services internes	51
SECTION 3 : INFORMATION ADDITIONNELLE	56
Tableau 1 : Lien avec les domaines de résultats du gouvernement du Canada	56
Tableau 2 : Stratégie de développement durable	58
SECTION 4 : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT	62
4.1 Approche correctionnelle	62
4.2 Partenariats	63
4.3 Établissements fédéraux par région et niveau de sécurité	65
4.4 Glossaire	66
4.5 Autres informations	70





LA SÉCURITÉ,
LA DIGNITÉ
ET LE RESPECT
POUR TOUS
SAFETY, RESPECT
AND DIGNITY
FOR ALL

Service correctionnel du Canada

2008-2009

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé par :

L'honorable Stockwell Day, C.P., député
Ministre de la Sécurité publique

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministère des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de :
Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2009-III-44
ISBN : 978-0-660-63628-3

BUDGET DES DÉPENSES



Service correctionnel Canada

**Budget des dépenses
2008-2009**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



Courts Administration Service

2008-09
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-116
ISBN: 978-0-660-63609-2

Courts Administration Service

2008-2009

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rob Nicholson', is positioned above a horizontal line. The signature is fluid and cursive, with a long, sweeping tail that extends to the right.

Honourable Rob Nicholson P.C., Q.C., M.P.
Minister of Justice and Attorney General of Canada

Table of Contents

SECTION I—OVERVIEW	1
ACTING CHIEF ADMINISTRATOR’S MESSAGE	2
MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT	5
RAISON D’ÊTRE	6
The Courts	6
ORGANIZATIONAL INFORMATION	8
PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE	11
Strategic Relationships	12
Voted and Statutory Items Displayed in the Main Estimates	13
Departmental Planned Spending Table and Full-Time Equivalents	14
SUMMARY INFORMATION	15
DEPARTMENTAL PRIORITIES	15
Program Activities by Strategic Outcome	16
ORGANISATIONAL PLANS AND PRIORITIES	17
Rationale behind the Priorities	17
OPERATIONAL ENVIRONMENT	19
Challenges and Risk Management:	19
SECTION II—ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	21
ANALYSIS BY PROGRAM ACTIVITY	22
Detailed Analysis of Program Activities	22
Strategic Outcome:	22
Program Activity Name: Registry Services	22
Program Activity Name: Judicial Services	23
Program Activities Supporting Priority 1	24
Program Activities Supporting Priority 2	26
SECTION III—SUPPLEMENTARY INFORMATION	29
Departmental links to the Government of Canada Outcomes	30
Tables available electronically	31
SECTION IV—OTHER ITEMS OF INTEREST	33
DESCRIPTION OF PROGRAM ACTIVITY - CORPORATE SERVICES	34
Significant Financial Issues for 2008-2009	34
Facilities Management and Capital Projects	34
APPENDIX I: OTHER INFORMATION	36
Contacts for Further Information	36
Offices of the Courts Administration Service	37

SECTION I—OVERVIEW

Acting Chief Administrator's Message

As Acting Chief Administrator, I am pleased to present the *Report on Plans and Priorities* of the Courts Administration Service ("CAS" also referred to as the "Service") for 2008-2009.

The Service is an independent body created to facilitate coordination and co-operation among the Federal Court of Appeal, the Federal Court, the Court Martial Appeal Court of Canada and the Tax Court of Canada (the "Courts"), and to enhance judicial independence by providing administrative services to these four Courts. The Chief Administrator is accountable for the use of public money while safeguarding the independence of the judiciary.

The purpose of this report is to provide Parliament with consistent, comprehensive, balanced and reliable information on the priorities, expenditure plans, expected results and the means to be used to achieve them over the next three fiscal years.

It also presents a detailed picture of results-based planning which we intend to implement in order to fulfill our mandate and progress towards achieving our strategic objective. To that end, the organizational priorities of the Service are as follows:

- modernizing our administrative processes and registry service activities; and,
- establishing a well-designed, dynamic and fully integrated work environment that will enhance our service delivery to clients and the judiciary.

I am proud of the progress we have made since the Service was created in July 2003, following the consolidation of the administrative services of the Courts. However, we still have to overcome challenges in order to successfully complete the transition. To improve service delivery, the organization is actively involved in a number of modernization projects, namely:

- establishing service delivery using a one-stop-shop approach for the Courts we serve; and,
- adopting new technologies to improve access to our services, particularly a new case management system; electronic filing; and filing by fax.

The Service will also face additional challenges this year with the anticipated passage of Bill C-3 (*An Act to Amend the Immigration and Refugee Protection Act*) and the creation of the position of Special Advocate. In this eventuality, the Service's exact role will have to be specified.

The Service is committed to promoting the Federal Government's priorities of increasing accountability and transparency in the sound management of the authorities entrusted to it. In addition, the efforts made to continually improve our management processes have given the Service the organizational skills needed to effectively and efficiently respond to a constantly changing environment. They have also allowed us to develop a certain flexibility which will help us deal with any risks that may arise. Thus, over the next three years, we will continue our efforts to:

- integrate the principal elements of the key management frameworks, specifically the Management Accountability Framework; the Management, Resources and Results Structure; and the establishment of a human resources plan that is integrated into our activities; and,
- develop the concept of measurement, including performance indicators, targets, and service standards.

The skill of our highly-qualified and devoted staff is the key to our success. Thanks to the work of our employees in support of our organizational priorities, the Service will gain recognition as a national and international model of excellence in the administration of justice, giving everyone fast, efficient and fair access to the Courts.

The Service is committed to implementing the measures necessary to ensure that it achieves the results described in this report.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R.P. Guenette', with a stylized, cursive script.

R.P. Guenette

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2008-2009 Report on Plans and Priorities (RPP) for Courts Administration Service.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in *Guide for the Preparation of Part III of the 2008–09 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat's guidance;

It is based on the organization's strategic outcome(s) and Program Activity Architecture that had been approved by the Treasury Board;

It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;

It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and

It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.



Name: Raymond P. Guenette
Title: Acting Chief Administrator

Raison d'être

The mandate of the Service is to provide efficient administrative services to the following four courts: the Federal Court of Appeal, the Federal Court, the Court Martial Appeal Court of Canada and the Tax Court of Canada. The Service thus enhances judicial independence by placing their judges at arm's length from the federal government, while ensuring greater accountability for the use of public money.

In keeping with our client-based approach, the Service simplifies the requisite steps for litigants bringing their disputes to one of these courts. The Service also facilitates that the cases before these courts are treated fairly, quickly and efficiently.

The Courts

The Courts served by the Service are superior courts of record. They were established by the Parliament of Canada pursuant to its authority under section 101 of the *Constitution Act, 1867*, to establish Courts "for the better Administration of the Laws of Canada".

The **Federal Court of Appeal (FCA)** has jurisdiction to hear appeals of decisions of the Federal Court and the Tax Court of Canada and certain statutory appeals from federal administrative tribunals as stated in legislation. It also has exclusive jurisdiction to hear applications for judicial review of decisions of 14 federal boards, commissions and tribunals listed in section 28 of the *Federal Courts Act* (see <http://laws.justice.gc.ca/en/F-7/index.html>). Parties to a proceeding in the Federal Court of Appeal may be granted leave, or permission to appeal the decision of the Federal Court of Appeal to the Supreme Court of Canada if the case involves a question of public importance. Pursuant to section 5(1) of the *Federal Courts Act*, the full judicial complement of the Federal Court of Appeal consists of the Chief Justice and twelve judges. On December 31, 2007, the Federal Court of Appeal consisted of a Chief Justice, nine judges and three supernumerary judges. For further information on the Federal Court of Appeal, please refer to <http://www.fca-caf.gc.ca>.

The **Federal Court (FC)** is both a court of first instance and a judicial review court. It has original, but not exclusive, jurisdiction over cases in which the Crown is a party (including aboriginal law claims) and proceedings involving admiralty law and intellectual property law. It also has jurisdiction over appeals under approximately 100 federal statutes, national security proceedings and applications for judicial review of the decisions of all federal boards, commissions and tribunals other than those over which the Federal Court of Appeal has jurisdiction (see above). Thus, it is the Federal Court that hears applications for judicial review of decisions of the Immigration and Refugee Board. Pursuant to subsection 5.1(1) of the *Federal Courts Act*, the Federal Court consists of the Chief Justice and thirty-two full-time judges. On December 31, 2007, it consisted of the Chief Justice and twenty-eight full-time judges, three supernumerary judges, five deputy judges and five prothonotaries. For more information about the Federal Court, please refer to <http://www.fct-cf.gc.ca>.

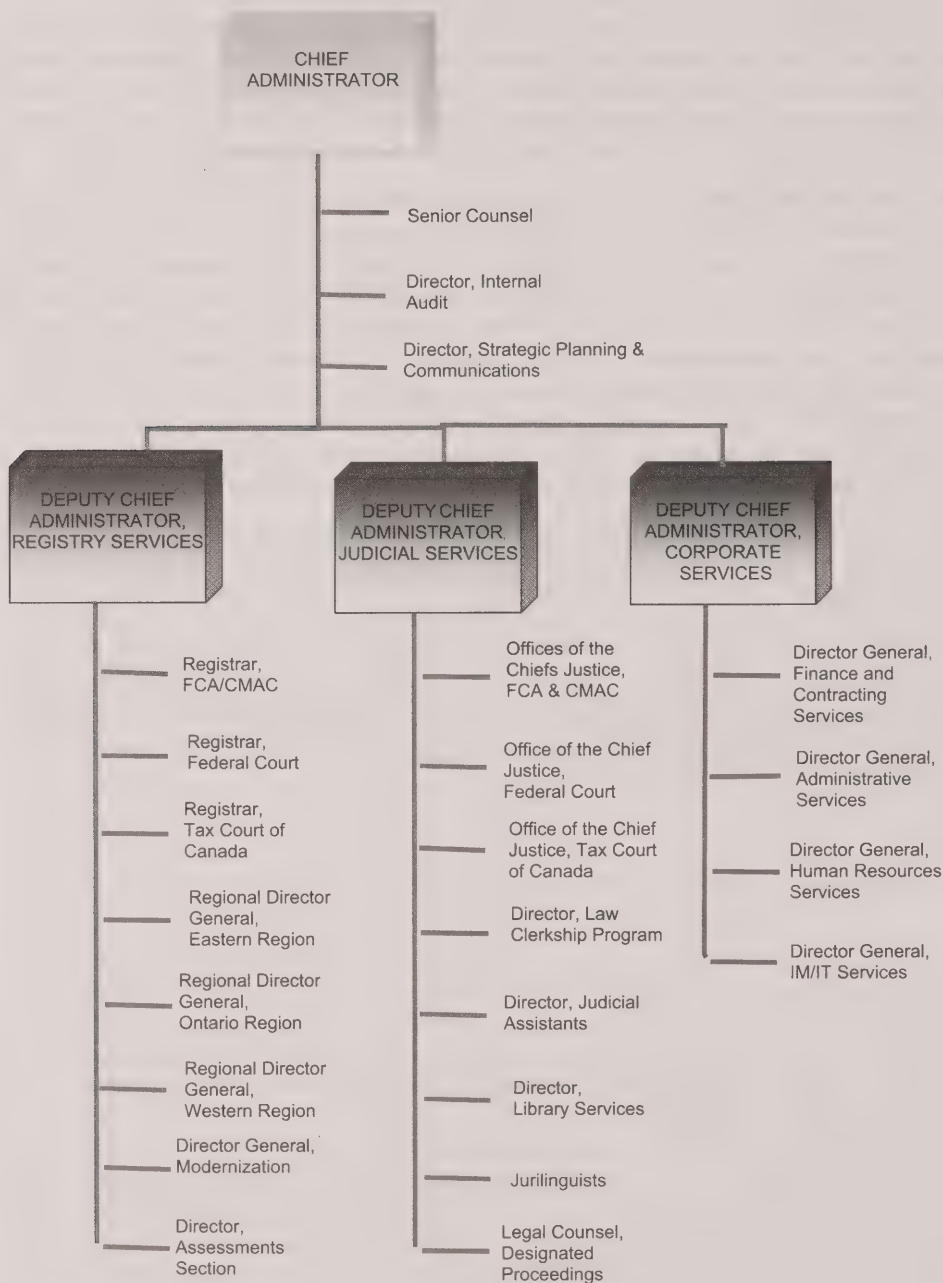
The main function of the **Court Martial Appeal Court of Canada (CMACC)** is to

hear appeals from courts martial, which are military courts established under the *National Defence Act*, and which hear cases under the *Code of Service Discipline* found in Parts III and VII of that Act. Judges of the Federal Court of Appeal and the Federal Court, as well as incumbent trial and appellate judges of the provincial superior courts, are members of this Court. On December 31, 2007, the Court Martial Appeal Court of Canada consisted of a Chief Justice and sixty-two judges. For further information on the Court Martial Appeal Court of Canada, please refer to <http://www.cmac-cacm.ca>.

The Tax Court of Canada (TCC) has exclusive, original jurisdiction to hear appeals and references under many different Acts of Parliament. Most of the appeals made to the Court relate to income tax, the goods and services tax, or employment insurance. While many appeals are subject to procedures similar to those of the Federal Court, appeals under what is known as the “informal procedure” are heard as informally and expeditiously as circumstances and considerations of fairness permit. Pursuant to subsection 4(1) of the *Tax Court of Canada Act*, the Court consists of a Chief Justice, an Associate Chief Justice and up to twenty judges. On December 31, 2007, the Tax Court of Canada consisted of a Chief Justice, an Associate Chief Justice, eighteen judges, five supernumerary judges and six deputy judges. For further information on the Tax Court of Canada, visit <http://www.tcc-cci.gc.ca>.

In order to facilitate the public’s access to the Courts, the Service has offices in Nova Scotia, New Brunswick, Quebec, Ontario, Manitoba, Alberta and British Columbia. In addition, registry services and courtrooms are provided through agreements with the governments of New Brunswick, Newfoundland and Labrador, Prince Edward Island, Saskatchewan, the Northwest Territories, the Yukon Territory and Nunavut. The Service is present in all Canadian provinces and territories, making it accessible and available to all its clients in a decentralized way.

Organizational Information



FCA/CMAC - Federal Court of Appeal
Court Martial Appeal Court of Canada

Power of the Chief Administrator

Subsections 7(1), (2), (3) and (4) of the *Courts Administration Service Act* set out the powers, duties and functions of the Chief Administrator as follows:

- (1) The Chief Administrator is the chief executive officer of the Service and has supervision over and direction of its work and staff.
- (2) The Chief Administrator has all the powers necessary for the overall effective and efficient management and administration of all court services, including court facilities and libraries and corporate services and staffing.
- (3) The Chief Administrator, in consultation with the chief justices of the Federal Court of Appeal, the Federal Court, the Court Martial Appeal Court of Canada and the Tax Court of Canada, shall establish and maintain the registry or registries for those courts in any organizational form or forms and prepare budgetary submissions for the requirements of those courts and for the related needs of the Service.
- (4) The powers of the Chief Administrator do not extend to any matter assigned by law to the judiciary.

Subsection 9(1) adds the following:

A chief justice may issue binding directions in writing to the Chief Administrator with respect to any matter within the Chief Administrator's authority.

Executive Committee

Purpose

The Chief Administrator of the Service is supported by an Executive Committee in making decisions leading to effective and efficient management and administration of all court services. This committee is the highest-level decision-making body within the organization. The Executive Committee serves as a forum for establishing the strategic direction of the Service and for identifying requirements impacting on the priorities and resources of the Service.

Senior Management Committee

Purpose

The Chief Administrator is assisted in his duties by the Senior Management Committee which is the executive forum tasked to discuss financial, operational, procedural, policy and change management issues and to make recommendations on these matters to the Executive Committee.

Registry Services Management Committee

Purpose

Chaired by the Deputy Chief Administrator, Registry Services, this new committee will provide advice and recommendations to the Executive Committee and the Chief Administrator on key operational issues and activities pertaining to the Registry of the

four courts. This committee will also be the forum for discussing all horizontal management issues relating to the Registry Services.

Human Resources Management Committee

Purpose

The Human Resources Management Committee addresses issues emerging in managing human resources; provides recommendations to the Senior Management Committee; promotes best practices; and reviews HR-related policies and practices. It also provides support to the Employment Equity and Official Languages Champions. The committee evaluates strategic training and development activities and focuses on retention issues, career paths, knowledge transfer and succession planning. It advises on the development and implementation of awards and recognition programs, and reviews requests for educational leave.

National Modernization Committee

Purpose

The National Modernization Committee (NMC) is a forum where partners from offices across the Service who are involved at the operations level meet to present their projects, discuss operational issues and try to harmonize procedures. Their recommendations are presented to the Registry Services Management Committee for consideration.

Program Activity Architecture

Department/Agency	Courts Administration Service
--------------------------	--------------------------------------

Strategic Results	The public has timely and fair access to the litigation processes of the Federal Court of Appeal, the Federal Court, the Court Martial Appeal Court of Canada and the Tax Court of Canada.
--------------------------	---

Program Activity	1. Registry Services	2. Judicial Services	3. Internal Services
Program Sub-Activity	1.1 Federal Court of Appeal and Court Martial Appeal Court of Canada Registry Operations	2.1 Judicial Executives Services	3.1 Management and Oversight Services
	1.2 Federal Court Registry Operations	2.2 Judicial Assistants Services	3.2 Human Resources, Management Services
	1.3 Tax Court of Canada Registry Operations	2.3 Law Clerk Program	3.3 Financial Management Services
	1.4 Regional Registry Operations – Quebec & Atlantic, Ontario, and Western	2.4 Library Services	3.4 Supply Chain, Management Services
	1.5 Best Practices and Modernization		3.5 Facilities and Assets, Management Services
			3.6 Information, Management Services
			3.7 Information, Technology Services
			3.8 Internal Audit Services
			3.9 Other Support Delivery Services
Program Sub-Sub-Activity			3.9.1 Chauffeurs and Court Attendants Services
			3.9.2 Translation Services

Strategic Relationships

The Service maintains five main strategic relationships:

- ***The Department of Justice and other Federal Departments or Organizations***

Because of the nature of the work, we are maintaining relationships with the Department of Justice and other federal departments or organizations. For example, the Department of Justice is a party to all cases heard by the TCC. With respect to the work done by committees, the Attorney General of Canada designates representatives from the legal profession to sit on the Rules Committees of the Federal Court of Appeal, the Federal Court and the Tax Court of Canada. Two senior representatives from the Department of Justice also sit on the Rules Committee of the Federal Court of Appeal and the Federal Court.

Lastly, the Department of Justice in particular, but also, on occasion, other federal departments or organizations initiate, legislation and policies that are eventually adopted and have a direct bearing on the workload of the Courts. Consequently, these changes have a direct impact on the workload of the Service. For that reason, we pay particular attention to our external environment and continue to monitor new needs.

- ***Provinces and Territories***

Because of our service agreements with our partners, we have eight offices where provincial/territorial employees ensure the presence of the Service. These agreements also allow us to use some provincial/territorial courtrooms and libraries. These partners are strategically very important for us because they enable us to deliver a decentralized and economical service while increasing accessibility to the Courts across Canada.

- ***The Canadian Bar Association and Provincial Law Societies***

Our relationships with these organizations enable us to obtain very useful feedback on processes and procedures, so that we can provide high-quality and even more effective services. These organizations also make us aware of certain realities and specific regional needs, such as matters related to admiralty, employment insurance, immigration and income tax, so that we can better respond to them.

- ***Quasi-Judicial Tribunals and Boards***

The Service's ongoing efforts to achieve cost savings include the sharing of facilities and courtrooms across the country with federal tribunals, boards, commissions and the provinces while keeping in mind sensitivities relating to judicial independence of all Courts.

- ***Citizenship and Immigration Canada (CIC) and the Immigration and Refugee Board (IRB)***

A large portion of the workload of the Federal Court is tied to the number of immigration cases being referred from CIC and the IRB. For this reason, we remain particularly vigilant and maintain a close relationship with these organizations in order to follow the development of their workflow, and accordingly, periodically revisit our operational planning.

Voted and Statutory Items Displayed in the Main Estimates

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2008–09 Main Estimates	2007–08 Main Estimates
30	Program expenditures	51.6	51.3
(S)	Contributions to employee benefit plans	6.2	6.5
	Total Department or Agency	57.8	57.7

Numbers in tables may not add up due to rounding.

Departmental Planned Spending Table and Full-Time Equivalents

(\$ millions)	Forecast Spending 2007-08 ⁽¹⁾	Planned Spending 2008-09	Planned Spending 2009-10	Planned Spending 2010-11
Provide Registry Services ⁽²⁾	37.2	36.2	36.1	36.1
Provide Judicial Services ⁽²⁾	20.6	21.6	21.5	21.5
Budgetary Main Estimates (gross)	57.7	57.8	57.5	57.5
Total Main Estimates	57.7	57.8	57.5	57.5
Adjustments				
Supplementary Estimates				
Program Integrity Funding ⁽³⁾	3.0			
Implementation of Public Service Modernization Act	0.6	0.3		
Other ⁽⁴⁾				
Internal Audit – TB Vote 10	0.1			
Collective Bargaining Agreements – TB Vote 15	0.2	0.3	0.3	0.3
Operating Budget Carry-Forward – TB Vote 22	1.7			
Playlist Requirement for Shortfalls – TB Vote 23	1.5			
Response to the Supreme Court of Canada Decision – a bill to amend the <i>Immigration and Refugee Protection Act</i> (Bill C-3)		3.8	3.7	
Federal Accountability Action Plan	0.0	0.5	0.3	0.3
Total Adjustments	7.1	4.9	4.3	0.6
Total Planned Spending	64.8	62.7	61.8	58.1
Less: Non-respondable revenue ⁽⁵⁾	8.0	4.5	4.5	4.5
Plus: Cost of services received without charge	24.7	25.7	25.6	25.7
Total Departmental Spending	81.5	83.9	82.9	79.3
Full-Time Equivalents	630	630	630	630

(1) Reflects the best estimate of total forecast departmental spending to the end of the fiscal year, including employee benefits.

(2) The Internal Services Program Activity has been reallocated to the remaining program activities on a pro-rata basis.

(3) This funding is required for the additional fees for deputy judges, prothonotaries' salaries and their administrative support.

(4) Treasury Board Vote 10 is funding for horizontal government initiatives. In this case, it is principally related to the establishment of an independent Audit Committee and additional audit work. Treasury Board Vote 15 is for compensation for collective bargaining agreements. Treasury Board Vote 22 is a newly created vote to increase transparency for an organization's normal carry-forward from a previous fiscal year. Treasury Board Vote 23 is a newly created vote to increase transparency in the funding of an organization's pay list shortfalls such as parental benefits, severance pay or vacation pay on departure from the Public Service.

Amounts for the Federal Accountability Action Plan were provided to CAS by the Treasury Board Secretariat. The Courts Administration Service was not involved in the development of this horizontal initiative, therefore CAS cannot comment on the validity of these numbers to meet the Government's intended objectives.

(5) See table "Sources of Respondable and Non-Respondable Revenue" for more information.

http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp

Numbers in tables may not add up due to rounding.

Summary Information

Financial Resources

2008–09	2009–10	2010–11
\$62.7M	\$61.8M	\$58.1M

Human Resources

2008–09	2009–10	2010–11
630	630	630

Departmental Priorities

Name	Type
1. Program Priority Modernization of our business processes and registry services operations.	ongoing
2. Management Priority Implementation of a comprehensive, dynamic and fully integrated work environment to support the delivery of our services to clients and the judiciary.	ongoing

Program Activities by Strategic Outcome

(\$ millions)	Expected Results ¹⁴	Planned Spending			Contributes to the following priority
		2008–2009	2009–2010	2010–2011	
Strategic Outcome:	The public has timely and adequate access to the litigation processes of the Federal Court of Appeal, the Federal Court, the Court Martial Appeal Court of Canada and the Tax Court of Canada.				Priorities 1 & 2
Registry Services	<p>Awareness and understanding of the litigation processes in order to ensure that the public and parties have access to the courts;</p> <p>Access to the courts as quickly as possible with as little burden as possible through client service, quality of advice, efficient and timely processing, and impartial service delivery;</p> <p>Smooth and appropriate functioning of hearings;</p> <p>A sustainable system of services to the courts that make better use of technology, optimize resources and ensure value for money spent.</p>	39.5	39.0	36.4	Priority 1 and 2
Judicial Services	<p>Judges have the tools and resources they need to perform their functions in a timely manner;</p> <p>Members of the bar and litigants have an increased understanding and awareness of how the courts work;</p> <p>Key stakeholders and the general public have timely information about court proceedings and about judgments rendered;</p> <p>Better response to the needs of the bar and litigants due to a better understanding of their needs.</p>	23.1	22.8	21.7	Priority 2

Organisational Plans and Priorities

Rationale behind the Priorities

Priority 1:

Modernization of our business processes and registry services operations.

The Service will continue to explore and make use of new technologies to provide more effective, efficient and timely services to the Judiciary and the public. The trend in courts nationally and internationally is to move towards automated case management systems where all incoming documentation and information is captured digitally and managed electronically, in addition to maintaining the official physical court file.

To that end, the Service is undertaking the design and development of a modern case management system that will support the four Courts and their clients. Capturing incoming documents and other information digitally necessitates investments in the areas of electronic filing, document scanning, electronic receipt of faxes, digital recording of court proceedings, electronic distribution and publication of judgments and other similar technologies.

The design phase provides the Service with a perfect opportunity to review internal business processes, harmonize the way business is conducted across the four Courts, and suggest changes to legislation and the Rules of the Courts to allow for improvements in service delivery.

The realization of this ambitious goal will result in improved and timely access to information by both internal and external clients, and will facilitate access to the judiciary in general.

Furthermore, as part of the Service's mission to consolidate services for the Courts, a central Assessment Section was recently established with responsibility for assessing costs awarded to litigants by the four Courts.

Priority 2:

Implementation of a comprehensive, dynamic and fully integrated work environment to support the delivery of our services to clients and the judiciary.

Since the Service was created in July 2003, we have made much progress in the area of integrating and aligning administrative services. However, we still have to overcome challenges in order to successfully complete this transition and establish service delivery that is based on a single-window model.

The Service therefore continues its involvement in a number of modernization projects, namely:

- adopting new technologies to improve access to our services, particularly a new case management system, electronic filing, and filing by fax;
- geographically consolidating our registry operations and corporate services in the Ottawa region;
- developing and delivering operational training sessions for registry staff that serve the Courts.

Another key element will, of course, be human resources planning that is integrated with our financial resources and activities. We expect to complete this task in the fiscal year 2008-2009. At the same time, efforts will be made to implement and operationalize of the *Public Service Modernization Act*, in such areas as staffing, policy and procedures development, and competency profile development.

We will place special emphasis on developing and using integrated management tools that allow us to ensure greater accountability and improve transparency in our use of public funds to achieve our expected results; such tools include the management performance framework, performance and resource management system, management framework, and so on.

Finally, in 2008/09, the Service may have to undertake a large project to support Bill C-3 which will amend the *Immigration and Refugee Protection Act* (IRPA) provisions dealing with security certificates and special advocates. In this case, the Service will be working closely with its partner, Public Works and Government Services for the construction of additional facilities and will also be hiring additional staff to implement this proposed Government Bill.

Operational Environment

Challenges and Risk Management:

- **Small Organization:**

Some of the challenges that the Service faces are inherent in its status as a small organization within the public service. Our resources are relatively limited and, consequently, our flexibility is restricted.

For example, the government established a number of measures and reviews in resource management that require the sustained attention of departments and organizations. The implementation and completion of projects such as the expenditure review, the modernization of the public service, the Management Accountability Framework, the improvement of internal audits and the evaluation functions, require specialized expertise. Although our internal resources are not yet developed, we must comply with the same requirements and expectations of the central agencies as large departments. To respond to these demands, we have to use outside firms, which increases the internal pressures on our financial resources. In addition, these firms are not able to adequately identify our organizational culture and our complex operational reality, which exposes us to conclusions that do not always accurately reflect the Service.

- **Human Resources:**

Being a small organization also means that the possibilities for advancement within the Service are fairly limited. This situation causes serious problems in the recruitment and retention of employees, particularly in some occupations that are already facing labour shortages in the public service. For example, recruiting professionals in finance, staffing and compensation is a pressing problem for us. This situation can only get worse with numerous people retiring, a trend that is accelerating throughout the entire public service. That is why the Service will put the emphasis on developing a plan that integrates human resources with activities and identifies optimum strategies for recruiting, retaining and training our work force.

- **Specialized Nature of the Work:**

In addition to succession, the specialized nature of the work at the Registry creates a challenge. The work of registry officers requires skills and particular knowledge that are acquired over a number of years. These employees, therefore, need to have access in a timely manner to orientation and training programs to accelerate the process of knowledge transfer. The operational training section was established to respond to this need and will continue to offer essential basic training to all our officers across the country.

- **Perception of Judicial Independence:**

The Service continues to be the link between litigants and the judges so as to ensure judicial independence. The public perception of judicial independence is fundamental to the proper functioning of the Canadian judicial system. Accordingly, the Service will

continue to participate in different joint committees with its partners and to meet with various stakeholders so that the general public can better understand its role.

- **Statutory and Concurrent Jurisdictions:**

The Service serves four courts that have statutory jurisdiction. This implies, among other things, that our workload is affected by possible legislative changes. In addition, some of the Courts we serve have concurrent jurisdiction with superior courts. Thus, in some cases, clients have the choice of the judicial forum in which to bring their disputes.

We have very little control over these two factors that directly impact our operations. This results in an uncertain and unpredictable workload. In order to respond more effectively to these changing external conditions, we plan to adopt a solid risk management program that will make the Service more flexible and adaptable. We also remain vigilant and are sensitive to our external environment.

The Service is also affected by government-wide initiatives. With the anticipated passage of Bill C-3 and the institution of a Special Advocates regime, the Service has agreed to accommodate and provide administrative support to Special Advocates in the context of their review of classified material on the Service's premises. This will not only put pressure on the Service's operations, but will also require the Service to see to it that such provision does not hinder the Service from accomplishing its main objective, which is to support the judiciary.

SECTION II—ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Analysis by Program Activity

Detailed Analysis of Program Activities

The Service has only one business line, providing administrative services to the Courts. Its objective is to provide Canadians with the services needed to ensure responsible use of public money, to support the administration of the Federal Court of Appeal, the Federal Court, the Court Martial Appeal Court of Canada and the Tax Court of Canada, and to facilitate access to the Courts without compromising the principle of judicial independence. This business line is divided into three interrelated programs: Registry Services, Judicial Services and Internal Services.

Strategic Outcome:

The public has timely and adequate access to the litigation processes of the Federal Court of Appeal, the Federal Court, the Court Martial Appeal Court of Canada and the Tax Court of Canada.

Program Activity Name: Registry Services

Financial Resources

2008–09	2009–10	2010–11
\$39.5M	\$39.0M	\$36.4M

Human Resources

2008–09	2009–10	2010–11
409 FTE	409 FTE	409 FTE

FTE – Full Time Equivalent

Program Activity Description in Accordance with Program Activity Architecture (PAA)

The Registry Services process legal documents and applications for judicial review under the jurisdiction of the Federal Court of Appeal, the Federal Court, the Court Martial Appeal Court of Canada and the Tax Court of Canada. It also ensures the proper court records management and adequate operation of the litigation and court-access process.

Expected Results	Performance Indicators
Awareness and understanding of the litigation processes in order to ensure that the public and parties have access to the courts	Level of awareness and understanding of litigation processes; Number and quality of information products;
Access to the courts as quickly as possible with as little burden as possible through client service, quality of advice, efficient and	Number and type of proceedings by office location and language; Average turnaround time by type and level of complexity of proceedings;

timely processing, and impartial service delivery	Number of recorded entries by region;
Smooth and appropriate functioning of hearings	Extent of satisfaction of the judiciary and parties involved in the hearings with respect to key client service features such as appropriateness of facilities, staff, equipment, safety and security at hearings, etc.;
A sustainable system of services to the courts that make better use of technology, optimize resources and ensure value for money spent	Results of modernization initiatives in terms of improvement to internal processes, case management, better use of technology, etc.;
	Extent of integrated processes across courts.

Program Activity Name: Judicial Services

Financial Resources

2008–09	2009–10	2010–11
\$23.1M	\$22.8M	\$21.7

Human Resources

2008–09	2009–10	2010–11
221 FTE	221 FTE	221FTE

FTE -Full Time Equivalent

Program Activity Description in Accordance with Program Activity Architecture (PAA)

The Judicial Services, which provides direct support to all the Justices, includes judicial assistants, law clerks who assist judges in their research and in editing judgments, as well as library services, which provides information in support of the decision-making process.

Expected Results	Performance Indicators*
Judges have the tools and resources they need to perform their functions in a timely manner	Level of satisfaction of the judiciary with services provided (e.g., quality of work, tools and resources, timeliness of services, access to centralized services, hours of operation, availability of on-site support when required, etc.) versus importance of those services to the judiciary and actual levels of service provided;
Members of the Bar and litigants have an increased understanding and awareness of how the courts work	Feedback from Bar and litigants;
Key stakeholders and the general public have timely information about the status of court proceedings and about judgments rendered;	Level of satisfaction of key stakeholders and the general public with timely and accurate information;
Better response to the needs of	Extent to which CAS has implemented suggestions from

the Bar and litigants due to a better understanding of their needs	Bar and litigants; Level of satisfaction of Bar and litigants with responsiveness of CAS.
--	--

Program Activities Supporting Priority 1

Priority 1:

Modernization of our business processes and registry services operations.

Program Activity: Provide Registry Services

Key Initiatives

The realization of a new integrated Case Management System (CMS) is considered a vital strategic step in our efforts to modernize the services provided by the organization to the Courts and their clients. A new CMS will establish a core set of case management functionalities for the business of all four Courts. As new capabilities are introduced in the CMS, the dependency on, and the need for the current automated systems in place (Proceedings Management System for the Federal Court and the Court of Appeal, and Appeals Systems Plus for the Tax Court) will be eliminated over a period of several years. Therefore the development of the Service's new CMS will continue to be a priority in 2008-2009.

Phase 2 of the development of the CMS can be envisaged as the development of a single electronic repository for the receipt, storage and subsequent management of all court documents and other information received. The completion of this phase will follow the successful integration of five key initiatives (described below) either currently being developed or already in pilot mode.

The ultimate vision is for an electronic court file which mirrors the contents of the official hard-copy file, which is readily accessible by Registry staff and the Judiciary. Having the contents of the official court file captured and mirrored in a digital environment constitutes a significant risk management strategy for the Service, and facilitates Business Continuity Planning as well.

E-Filing

Electronic filing (e-filing) is a web-based means of facilitating the interaction of parties with the Registry of the Courts. Documents can be submitted at any time of the day through secure channels, providing an additional and efficient means of access to the Courts. Depending on the Court, rule changes are either being considered or have already been made, eliminating the need for parties to submit hard-copy versions when electronic filing is used.

For the client, advantages include ease of access, timeliness, convenience and cost savings in their dealings with the courts. For the Registries, e-filing allows documents to be captured and managed electronically, and brings reduced processing costs and improved service to the public. E-filing is an integral component of the move to the creation of a new case management system for the four Courts whereby all court documents will be captured, stored and managed in a central repository.

Digital Recording

Another trend in courts and tribunals is moving away from having a court reporter present to record the hearings on analog cassettes to the use of digital recording solutions, which capture the audio and save it in digital format on a computer server. This allows the audio recording to be integrated into the electronic repository for immediate access and playback by Registry staff and the Judiciary.

The use of contract court reporters is extremely expensive and introduces delays in the disposition of a case if the presiding Justice requires a hard-copy transcript to be produced by the firm. In addition, it is a risk to the Courts in that the availability of quality court reporters is not consistent. Direct access to audio playback through the use of digital recording will eventually eliminate the Courts' need for most transcripts, and in the interim will eliminate the need to pay for a court reporter to be present at the hearing. These are significant savings that can be realized by the Service as we move to implement this technology solution.

E-Scanning

There is a pilot project currently under way, which consists of scanning and transmitting in digital format all documents requested by our Toronto Regional Office from the Registry in Ottawa. This has significantly reduced printing, copying and shipping costs between these two points of service. With advancements in technology, the introduction of "smart", multifunctional and all-in-one solutions that provide print, fax, photocopy and scanning capabilities in one network machine is now commonplace and will be implemented across the Service in due course.

This is another key element in the electronic capture of court documents; the long-term objective is to scan all hard-copy documents received by the Registries in order to upload them into the Case Management System.

E-Faxing

The e-faxing project consists of the electronic receipt of documents faxed by litigants to the Registries. This process is transparent to the Courts' clients, and it allows digital uploading of documents received by fax into the Case Management System. This technology has been in place for several years at the Registry of the Tax Court and a similar solution will be proposed for all points of service.

Transmittal of Judgments, Orders and Reasons

The Judgments, Orders and Reasons Project currently under way enables the Service to store and access Judgments, Orders and Reasons issued in a single electronic repository and eliminates significant handoffs of paper copies. Timely transmission of Judgments, Orders and Reasons to parties will be improved and automated, with an eventual anticipated reduction in costs related to use of registered mail and other methods of delivery. A standardized naming convention for these documents will be put in place in order to allow for efficient uploading into the new Case Management System.

The next three years:

We are working with the Treasury Board Secretariat to discuss funding options to allow the Service to move forward in a timely fashion with the implementation of these projects and to modernize the registry services of the four courts.

The plan for 2008-2009 is to migrate functionalities from existing case management systems to allow all file/case details to be entered into the new CMS. Recorded entries will also be supported for all courts using the new application.

The CMS will be expanded with a scheduling module planned for 2009-2010. This phase will deliver a common interface for the new CMS for all scheduling information such as hearings, sittings, courtrooms, and judges' schedules. Schedule data can be shared between courts.

A correspondence module will also be developed in 2010-2011. This phase will allow for outgoing correspondence to be generated for all courts using server-based technology. It will also provide storage for all documents in a central document management server.

The timelines for all phases above are subject to adjustment to ensure client requirements are met throughout.

Program Activities Supporting Priority 2

Priority 2:

Implementation of a comprehensive, dynamic and fully integrated work environment to support the delivery of our services to clients and the judiciary.

Program Activity: Registry Services

Key Initiatives

Physical Consolidation and Harmonization of Staff in the NCR

Employees located in the Lorne Building in Ottawa provide registry services for the Federal Court of Appeal and the Federal Court. The Lorne Building has been home to the Registry since 1992. Health and safety issues, ranging from asbestos contamination to poor air quality, have always been a problem in this facility. In recent years, the Service has increased its efforts to persuade Public Works and Government Services Canada (PWGSC) to find replacement space and to relocate its employees to a more suitable and healthy work environment.

The Service's persistence has proven successful. PWGSC has identified and committed space in the Thomas D'Arcy McGee Building (TDM) to accommodate the Registry Services. Planning is underway and the Registry will move out of the Lorne Building in the fall of 2008. This project will result in further consolidation of the Service's operations under one roof. Funding options for the fit-up portion of this project will be pursued with PWGSC since the Lorne Building is earmarked for demolition and reconstruction within a few years.

In the longer term, the Service will continue to negotiate arrangements with PWGSC to consolidate all of its operations in the TDM building as space becomes available for occupancy.

Human Resources

The Human Resources Services Division is actively involved in managing the rewriting of generic Registry work descriptions. Having current and complete work descriptions will facilitate the movement of employees within Registry Services and meet the new requirements of the CMS. The Learning Centre will work closely with the Operational Training Unit in support of this modernized CMS to ensure that Registry staff is fully trained. This project will be completed over the next few fiscal years.

Operational Training Division

This division's mission is to provide timely quality training to employees at the Service, who serve the four courts. This includes preparation, development and delivery of an operational training program adapted to the current and future needs of the organization. An average of 75 training sessions is offered yearly in both official languages, at the employee's choice.

In this strategic period of succession planning, training is an essential element for employee retention and career development. Among the priorities for the coming year, integrating learning principles relating to digital recording in courtrooms into the courses and contributing to the development of a training and leadership program for the organization are of note. Cross-training Registry employees to serve the public from a common access point is ongoing.

Moreover, developing certain online courses as self-directed training is highly desirable and should be the subject of a thorough study in 2008-2009.

Modernization of Human Resources

The Service received funding from the Special Investment Fund for the implementation of Human Resources Modernization under the *Public Service Modernization Act*. To this effect, a contract was signed in January 2008 covering the period January 2008 to March 2009 to work on the following initiatives:

- ensuring all managers have an integrated business and human resources plan
- development of policies and procedures (resulting in full sub delegation of staffing authorities to managers by March 2009)
- development of a communications strategy
- development of monitoring frameworks
- learning/training

Internal resources will develop competency profiles and educational requirements for all positions.

Management Accountability Framework (MAF)

The Service went through its first MAF exercise in 2006. A detailed action plan will be prepared and implemented over the next fiscal year to prepare the organization for the 2008 MAF assessment.

Reporting, Accountability and Transparency

The Service is determined to follow and promote the federal government's priorities in terms of accountability, reporting and transparency. We are renewing our efforts to improve our management procedures to develop our performance measures and to adopt a healthy risk-management approach. These new work methods will allow us to gain greater flexibility and encourage innovation to more effectively handle our ever-changing operational environment. Therefore, over the next three years, we will pursue our efforts as follows:

- integrate the principal elements of the key management frameworks, specifically the management performance framework, the system for managing results and resources and the establishment of a human resources plan that is integrated into our activities;

- develop the concept of measurement, including performance indicators, targets, and service standards.

In the short term, over the next fiscal year, the Service will prepare and implement a detailed action plan to respond to the 2006 Management Framework exercise.

Governance Model

A new governance model outlining the decision-making process within the Service will be developed this fiscal year. The framework will delineate the structure, terms of reference and membership of the various committees established to provide sound decision-making and direction within the Service.

Program Activity: Judicial Services

Key Initiatives

The Service, through ongoing dialogue with the Courts, the relevant Bar Associations and the Rules Committee, and by employing emerging technologies such as electronic service of legal documents and electronic issuance of Court Directions and Judgments, will strive to improve the Courts' accessibility.

In order to improve court practices and procedures, biannual meetings are held with the National Canadian Bar Association and the Bar Liaison Committee and other specialized practice groups to exchange information on Court practice issues and initiatives and to ensure a better understanding of how the Courts work. Also, Court hearings are held at law faculties to facilitate understanding of the Courts' work.

In order to improve client services, the Service will work with the Courts to develop court practice guides for self-represented litigants.

The upgrade and expansion of the integrated library management system with remote hosting of its database and the expansion of access to electronic information sources will improve access to alternate sources of information for the Judiciary, members of the Bar and self-represented litigants.

SECTION III—SUPPLEMENTARY INFORMATION

Departmental links to the Government of Canada Outcomes

Strategic Outcome - The public has timely and fair access, to the litigation processes of the Federal Court of Appeal, the Federal Court, the Court Martial Appeal Court of Canada and the Tax Court of Canada.

	Expected Results	Planned Spending			Alignment with Government of Canada Outcome Area
		2008–2009	2009–2010	2010–2011	
Registry Services	<p>Awareness and understanding of the litigation processes in order to ensure that the public and parties have access to the courts;</p> <p>Access to the courts as quickly as possible with as little burden as possible through client service, quality of advice, efficient and timely processing, and impartial service delivery;</p> <p>Smooth and appropriate functioning of hearings;</p> <p>A sustainable system of services to the courts that make better use of technology, optimize resources and ensure value for money spent.</p>	39.5	39.0	36.4	Government Affairs
Judicial Services	<p>Judges have the tools and resources they need to perform their functions in a timely manner;</p> <p>Members of the bar and litigants have an increased understanding and awareness of how the courts work;</p> <p>Key stakeholders and the general public have timely information about court cases with respect to status of proceedings and judgments rendered;</p> <p>Better response to the needs of the bar and litigants due to a better understanding of their needs.</p>	23.1	22.8	21.7	Government Affairs

Canada's Performance 2006 is divided into four key policy areas: economic, social, international, and government affairs. The Service's strategic outcome is aligned with the area of government affairs as it provides support to the Courts which, by their decisions, assist the machinery of government, while maintaining judicial independence.

Tables available electronically

The following tables can be found at

http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp

Internal Audits

Services Received Without Charge

Sources of Respendable and Non-respendable Revenue

SECTION IV—OTHER ITEMS OF INTEREST

Description of Program Activity - Corporate Services

Provide Corporate Services such as finance, human resources, information management / information technology, telecommunications, facilities, translation, strategic planning, communications, internal audit, general administration and security to the Courts and to the Service itself.

Significant Financial Issues for 2008-2009

The following items are the most important financial issues that will need to be resolved in 2008-2009 and future years.

The first item relates to unfunded salary and travel expenses of Prothonotaries, new Deputy Judges' expenses, including their fees and travel expenses, ongoing lengthy trials (e.g. involving Aboriginal matters) and certain new key positions that were required as a result of the Service's merger in 2003. The Service has been able to secure a temporary source of funding for 2008-2009 for the aforementioned expenses, but requires a permanent solution to this ongoing issue for its future stability.

Another large project contemplated in 2008-2009 is the consolidation of the operations of the Registry personnel from the Lorne Building (90 Elgin Street) with the judges at the Thomas D'Arcy McGee Building (90 Sparks Street). However, although though the long-term plan is to consolidate the functions of all the Service personnel into one building in order to achieve efficiencies and economies, there is no source of funding for this project.

Finally, as part of the Budget Plan 2007, the Government indicated that savings for the procurement reform initiative announced by the previous government had been significantly overestimated. However, the Government of Canada has indicated that savings for 2008-2009 and beyond will still need to be achieved through overall cost efficiencies, including continued efforts to reduce procurement costs. The Service will now be expected to save \$0.65M in 2008-2009 and future years through overall cost efficiencies. The cuts attributed do not necessarily represent the actual amount of savings that can be generated by the Service and could impact on the operations of the organization.

Facilities Management and Capital Projects

The Service accommodation portfolio remained static through 2007. There were no expansions or reductions of space. However, the Service expects to be very active on this front in the years ahead as it continues to negotiate with PWGSC the consolidation and optimization of its accommodation portfolio across Canada. In the National Capital Region (NCR), the Service will be assisting PWGSC in completing the relocation of its Registry operations from the Lorne Building to the Thomas D'Arcy McGee Building (TDM). This move will be the first concrete step in achieving full consolidation in the NCR. In addition, the Service will continue to lend its expertise to PWGSC in its quest to finalize the development of Judicial/Quasi-judicial Fit-up Standards. Other related initiatives the Service is working on include: the development of long-term accommodation requirements for the Montreal Regional Office and the consolidation of the Courts secure hearing facilities in the TDM building scheduled for the spring of 2009.

Furthermore, with the passage of Bill C-3, the Service will require a significant increase in safety accommodations to compensate for the anticipated increase in hearings, as well as to help the new Special Advocates in their review of classified material on its premises.

Appendix I: Other Information

Contacts for Further Information

Further information on the strategic planning portion of this document can be obtained by contacting:

Marie-Christine Haubert
Director
Strategic Planning, Communications and Special Projects
Courts Administration Service
Ottawa, Ontario
K1A 0H9

Marie-Christine.Haubert@cas-sajt.gc.ca

Further information on the financial portion of this document can be obtained by contacting:

Paul Waksberg
Director, Planning, Budgeting and Analysis
Courts Administration Service
Ottawa, Ontario
K1A 0H9

Paul.Waksberg@cas-satj.gc.ca

Offices of the Courts Administration Service

NATIONAL CAPITAL REGION OFFICES

Courts Administration Service
HEADQUARTERS — OTTAWA
434 Queen Street
Ottawa, Ontario
K1A 0H9
<http://www.cas-satj.gc.ca>

Lorne Building
90 Elgin Street
Ottawa, Ontario K1A 0H9

**Registry of the Federal Court of Appeal and
the Court Martial Appeal Court of Canada**

Telephone: (613) 996-6795
Facsimile: (613) 952-7226

Registry of the Federal Court

Telephone: (613) 992-4238
(613) 995-9177 (Immigration)
Facsimile: (613) 952-3653

Centennial Towers
200 Kent Street
Ottawa, Ontario K1A 0H9

Registry of the Tax Court of Canada

Telephone: (613) 992-0901
or 1-800-927-5499
Facsimile: (613) 957-9034
TTY: (613) 943-0946

Tax Court of Canada, courtroom and Judges'
chambers

Thomas D'Arcy McGee Building
90 Sparks Street
Ottawa, Ontario K1A 0H9

Federal Court of Appeal, Federal Court and
Court Martial Appeal Court of Canada,
courtrooms and Judges' chambers

434 Queen Street
Ottawa, Ontario K1A 0H9

**Corporate Services for the
Courts Administration Service**

Telephone: (613) 996-4778
Facsimile: (613) 941-6197

LOCAL OFFICES

FCA	- Federal Court of Appeal
FC	- Federal Court
CMAC	- Court Martial Appeal Court of Canada
TCC	- Tax Court of Canada

ALBERTA — Calgary

3rd Floor, 635 Eight Avenue SW,
P.O. Box 14 T2P 3M3
Telephone: FCA/CMAC (403) 292-5555
FC (403) 292-5920
TCC (403) 292-5556
Facsimile: (403) 292-5329
TTY: (403) 292-5879

BRITISH COLUMBIA — Vancouver

Pacific Centre, P.O. Box 10065
701 West Georgia Street V7Y 1B6
Telephone: FCA/CMAC (604) 666-2055
FC (604) 666-3232
Facsimile: (604) 666-8181
TTY: (604) 666-9228
TCC (604) 666-7987
Facsimile: (604) 666-7967

NEW BRUNSWICK — Fredericton

Suite 100, 82 Westmorland Street E3B 3L3
Telephone: FCA/CMAC (506) 452-2036
FC (506) 452-3016
TCC (506) 452-2424
Facsimile: (506) 452-3584
TTY: (506) 452-3036

ONTARIO — Toronto

1 — Registry of the Federal Court of Appeal,
the Federal Court, the Court Martial Appeal
Court of Canada and the Tax Court of
Canada
180 Queen Street West, Suite 200 M5V 3L6
Telephone: FCA (416) 952-8006
Facsimile: FCA (416) 973-2154
Telephone: FC (416) 973-3356
Facsimile: FC (416) 954-5068
Telephone: CMAC (416) 954-9823
Facsimile: CMAC (416) 973-2154
TTY: (416) 954-4245
Telephone: TCC (416) 973-9181
TCC 1-800-927-5499
Facsimile: TCC (416) 973-5944

ALBERTA — Edmonton

Scotia Place, Tower 1, Suite 530,
P.O. Box 51
10060 Jasper Avenue T5J 3R8
Telephone: FCA/CMAC (780) 495-2502
FC (780) 495-4651
TCC (780) 495-2513
Facsimile: (780) 495-4681
TTY: (780) 495-2428

MANITOBA — Winnipeg

4th Floor, 363 Broadway Street R3C 3N9
Telephone: FCA/CMAC (204) 983-2232
FC (204) 983-2509
TCC (204) 983-1785
Facsimile: (204) 983-7636
TTY: (204) 984-4440

NOVA SCOTIA — Halifax

Suite 1720, 1801 Hollis Street B3J 3N4
Telephone: FCA/CMAC (902) 426-5326
FC (902) 426-3282
TCC (902) 426-5372
Facsimile: (902) 426-5514
TTY: (902) 426-9776

2 — Registry of the Tax Court of Canada
(London)
3rd Floor, 231 Dundas Street N6A 1H1
Telephone: (519) 645-4203
1-800-927-5499
Facsimile: (519) 675-3391

QUEBEC — Montréal

Registry of the Federal Court of Appeal, the
Federal Court, the Court Martial Appeal Court
of Canada and the Tax Court of Canada

30 McGill Street H2Y 3Z7

Telephone: FCA/CMAC (514) 283-5200
FC (514) 283-4820
TCC (514) 283-9912
or 1-800-927-5499

Facsimile: FCA/CMAC/FC (514) 283-6004
TCC (514) 496-1996

TTY: FCA/CMAC/FC (514) 283-3017

QUEBEC — Québec

Palais de Justice, Room 500A and 500E,
300 Jean Lesage Blvd. G1K 8K6

Telephone: FCA/CMAC (418) 648-4964
FC (418) 648-4820
TCC (418) 648-7324

Facsimile: (418) 648-4051

TTY: (418) 648-4644

<p align="center">OFFICES STAFFED BY PROVINCIAL AND/OR TERRITORIAL COURT EMPLOYEES</p>

NEW BRUNSWICK — Saint John

Room 413, 110 Charlotte Street E2L 2J4

Telephone: (506) 636-4990

Facsimile: (506) 658-3070

NEWFOUNDLAND & LABRADOR -**St. John's**

The Court House, P.O. Box 937,
Duckworth Street A1C 5M3

Telephone: (709) 772-2884

Facsimile: (709) 772-6351

NORTHWEST TERRITORIES — Yellowknife

The Court House, P.O. Box 1320

4905, 49th Street X1A 2L9

Telephone: (867) 873-2044

Facsimile: (867) 873-0291

NUNAVUT — Iqaluit

Nunavut Court of Justice

Justice Building (Building # 510)

P.O. Box 297 X0A 0H0

Telephone: (867) 975-6100

Facsimile: (867) 975-6550

PRINCE EDWARD ISLAND — Charlottetown

Sir Henry Louis Davies Law Courts

P.O. Box 2000, 42 Water Street C1A 8B9

Telephone: (902) 368-0179

Facsimile: (902) 368-0266

SASKATCHEWAN — Saskatoon

The Court House

520 Spadina Crescent East S7K 2H6

Telephone: (306) 975-4509

Facsimile: (306) 975-4818

SASKATCHEWAN — Regina

The Court House

2425 Victoria Avenue S4P 3V7

Telephone: (306) 780-5268

Facsimile: (306) 787-7217

YUKON TERRITORY — Whitehorse

Andrew A. Phillipsen Law Centre

2134 Second Avenue Y1A 5H6

P.O. Box 2703, Y1A 2C6

Telephone: (867) 667-5441

Facsimile: (867) 393-6212

QUÉBEC – Montréal
 Greffe de la Cour d'appel fédérale, de la Cour
 fédérale et de la Cour d'appel de la cour
 martiale du Canada
 30, rue McGill H2Y 3Z7

Téléphone : CAF/CACM (514) 283-5200
 CF (514) 283-4820
 CCI (514) 283-9912
 ou 1 800 927-5499
 Télécopieur : CAF/CACM/CF (514) 283-6004
 CCI (514) 496-1996
 ATS : CAF/CACM/CF (514) 283-3017

QUÉBEC – Québec
 Palais de justice, salles 500A,
 300, boulevard Jean-Lesage G1K 8K6
 Téléphone : CAF/CACM (418) 648-4964
 CF (418) 648-4920
 CCI (418) 648-7324
 (418) 648-4051
 (418) 648-4644
 ATS :
 Télécopieur : (418) 648-4051

BUREAUX DOTÉS D'EMPLOYES DE TRIBUNAUX PROVINCIAUX OU TERRITORIAUX

ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD – Charlottetown
 Sir Henry Louis Davies Law Courts
 C.P. 2000, 42, rue Water C1A 8B9
 Téléphone : (902) 368-0179
 Télécopieur : (902) 368-0266

NUNAVUT – Iqaluit
 Nunavut Court of Justice
 Edifice Justice (Building # 510)
 C. P. 297 X0A 0H0
 Téléphone : (867) 975-6100
 Télécopieur : (867) 975-6550

SASKATCHEWAN – Saskatoon
 The Court House
 520 Spadina Crescent est S7K 2H6
 Téléphone : (306) 975-4509
 (306) 975-4818
 Télécopieur : (306) 975-4509

TERRITOIRES DU NORD-OUEST – Yellowknife
 The Court House, C.P. 1320
 4905, 49th Street X1A 2L9
 Téléphone : (867) 873-2044
 (867) 873-0291
 Télécopieur : (867) 873-0291

TERRE-NEUVE & LABRADOR – St. John's
 The Court House, C.P. 937,
 Rue Duckworth A1C 5M3
 Téléphone : (709) 772-2884
 (709) 772-6351
 Télécopieur : (709) 772-2884

NOUVEAU-BRUNSWICK – Saint John
 110, rue Charlotte, salle 413 E2L 2J4
 Téléphone : (506) 636-4990
 (506) 658-3070
 Télécopieur : (506) 658-3070

YUKON – Whitehorse
 Andrew A. Phillipsen Law Centre
 2134, Second Avenue Y1A 5H6
 Téléphone : (867) 667-5441
 (867) 393-6212
 Télécopieur : (867) 393-6212

CAF	- Cour d'appel fédérale
CF	- Cour fédérale
CACM	- Cour d'appel de la cour martiale du Canada
CCI	- Cour canadienne de l'impôt

BUREAUX LOCAUX

ALBERTA – Calgary

635, Eight Avenue sud-ouest, 3^e étage
T2P 3M3

Téléphone : CAF/CACM

CF

CCI

Télécopieur :

ATS :

(403) 292-5555

(403) 292-5920

(403) 292-5556

(403) 292-5329

(403) 292-5879

COLOMBIE-BRITANNIQUE – Vancouver

Pacific Centre, C.P. 10065

701, rue West Georgia V7Y 1B6

Téléphone : CAF/CACM

CF

Télécopieur :

ATS :

CCI

Télécopieur :

ATS :

(604) 666-2055

(604) 666-3232

(604) 666-8181

(604) 666-9228

(604) 666-7987

(604) 666-7967

NOUVEAU-BRUNSWICK – Fredericton

82, rue Westmorland, bureau 100 E3B 3L3

Téléphone : CAF/CACM

CF

CCI

Télécopieur :

ATS :

(506) 452-3036

(506) 452-3584

(506) 452-2424

(506) 452-3016

(506) 452-2036

ONTARIO – Toronto et London

1) Greffe de la Cour d'appel fédérale, de la

Cour fédérale, de la Cour d'appel de la cour

martiale du Canada et la Cour canadienne de

l'impôt (Toronto)

180, rue Queen Ouest, Suite 200 M5V 3L6

Téléphone : CAF

CAF

Télécopieur : CAF

CF

Téléphone : CF

Télécopieur : CF

CACM

Téléphone : CACM

ATS :

CCI

Téléphone : CCI

Télécopieur : CCI

(416) 973-5944

(416) 973-5499

(416) 973-9181

(416) 954-4245

(416) 973-2154

(416) 954-9823

(416) 954-5068

(416) 973-3356

(416) 973-2154

(416) 952-8006

Télécopieur :

1800-927-5499

(519) 675-3391

Téléphone :

(519) 645-4203

231, rue Dundas, 3^e étage N6A 1H1

(London)

2) Greffe de la Cour canadienne de l'impôt

NOUVELLE-ÉCOSSE – Halifax

1801, rue Hollis, bureau 1720 B3J 3N4

Téléphone : CAF/CACM

CF

CCI

Télécopieur :

ATS :

(902) 426-9776

(902) 426-5514

(902) 426-5372

(902) 426-3282

(902) 426-5326

MANITOBA – Winnipeg

363, rue Broadway, 4^e étage R3C 3N9

Téléphone : CAF/CACM

CF

CCI

Télécopieur :

ATS :

(204) 983-4440

(204) 983-7636

(204) 983-1785

(204) 983-2509

(204) 983-2232

ALBERTA – Edmonton

Scotia Place, Tour 1, bureau 530

C.P. 51

10060, av. Jasper T5J 3R8

Téléphone : CAF/CACM

CF

CCI

Télécopieur :

ATS :

(780) 495-2502

(780) 495-4651

(780) 495-2513

(780) 495-4681

(780) 495-2428

**Bureaux du Service administratif des tribunaux judiciaires
BUREAUX DE LA RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE**

**Service administratif des tribunaux judiciaires
BUREAU PRINCIPAL – OTTAWA
434, rue Queen
Ottawa (Ontario)
K1A 0H9
<http://www.cas-satj.gc.ca>**

<p>Tours Centennial 200, rue Kent Ottawa (Ontario) K1A 0H9</p> <p>Grefte de la Cour canadienne de l'impôt Téléphone : (613) 992-0901 1 800 927-5499 Télécopieur : (613) 957-9034 ATS : (613) 943-0946</p> <p>Salle d'audience et cabinets des juges de la Cour canadienne de l'impôt</p>	<p>Immeuble Lorne 90, rue Elgin Ottawa (Ontario) K1A 0H9</p> <p>Grefte de la Cour d'appel fédérale et de la Cour d'appel de la cour martiale du Canada Téléphone : (613) 996-6795 Télécopieur : (613) 952-7226</p> <p>Grefte de la Cour fédérale Téléphone : (613) 992-4238 (613) 995-9177 Immigration Télécopieur : (613) 952-3653</p>
<p>434, rue Queen Ottawa (Ontario) K1A 0H9</p> <p>Services ministériels du Service administratif des tribunaux judiciaires Téléphone : (613) 996-4778 Télécopieur : (613) 941-6197</p>	<p>Edifice Thomas-D'Arcy-McGee 90, rue Sparks Ottawa (Ontario) K1A 0H9</p> <p>Salles d'audience et cabinets des juges de la Cour d'appel fédérale, de la Cour fédérale et de la Cour d'appel de la cour martiale du Canada</p>

Appendice I : Autres renseignements

Personnes ressources

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur le volet du présent document qui touche à la planification stratégique, vous pouvez vous adresser à :

Marie-Christine Haubert
Directrice,
Planification stratégique, communications et projets spéciaux
Service administratif des tribunaux judiciaires
Ottawa (Ontario)
K1A 0H9

Marie-Christine.Haubert@cas-satj.gc.ca

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur le volet du présent document qui touche aux finances, vous pouvez vous adresser à :

Paul Waksberg
Directeur,
Planification, budgets et analyses
Service administratif des tribunaux judiciaires
Ottawa (Ontario)
K1A 0H9

Paul.Waksberg@cas-satj.gc.ca

le Service continuera de partager ses connaissances spécialisées avec TPSCGC pour les aider à achever l'établissement des normes d'aménagement pour les fonctions judiciaires et quasi judiciaires. Le Service travaille notamment aux autres initiatives connexes suivantes : l'élaboration des besoins en locaux à long terme pour le bureau régional de Montréal et le regroupement des salles d'audience sécuritaires des cours dans l'édifice TDM prévu pour le printemps 2009.

De plus, dans l'éventualité de l'adoption du projet de loi C-3, le Service aura besoin de beaucoup plus d'installations sécuritaires afin de pallier à l'augmentation prévue du nombre d'audiences ainsi que pour permettre aux défenseurs d'examiner des renseignements classifiés dans les bureaux du Service.

Description de l'activité de programme – Services ministériels

Les services ministériels touchent principalement la gestion financière, les ressources humaines, la gestion de l'information et technologie de l'information, les télécommunications, les installations matérielles, la traduction, la planification stratégique, les communications, la vérification interne et l'évaluation, l'administration générale et la sécurité pour les tribunaux ainsi que pour le Service administratif des tribunaux judiciaires.

Enjeux financiers importants de l'exercice 2008-2009

Les éléments suivants sont les questions financières les plus importantes qui devront être réglées au cours de l'exercice 2008-2009 et des exercices suivants.

Le premier élément concerne la rémunération et les frais de déplacement sans fonds réservés des protonotaires, les frais afférents aux nouveaux juges suppléants (y compris les honoraires et les frais de déplacement), les longs procès (p. ex. sur des questions autochtones) et les frais liés à certains postes clés créés à la suite de la fusion de 2003. Le Service a obtenu un financement temporaire pour 2008-2009 à ce titre, mais doit trouver une solution permanente pour assurer la stabilité du Service.

Un autre gros projet envisagé en 2008-2009 est le regroupement des opérations du personnel du greffe de l'édifice Lorne (90, rue Elgin) avec les juges à l'édifice Thomas D'Arcy McGee (90, rue Sparks). Toutefois, même si le plan à long terme vise le regroupement des fonctions de l'ensemble du personnel du Service dans un seul édifice afin d'améliorer le rendement et de réaliser des économies, ce projet ne dispose d'aucune source de financement.

Finalement, dans le cadre du plan budgétaire 2007, le gouvernement a indiqué que les économies pour l'initiative de réforme du régime d'approvisionnement annoncée par le gouvernement précédent avaient été grandement surestimées. Toutefois, le gouvernement du Canada a indiqué que les économies pour l'exercice 2008-2009 et les exercices suivants devront quand même être réalisées grâce à des mesures globales de rationalisation des coûts, y compris les efforts soutenus pour réduire les coûts d'approvisionnement. Nous nous attendons maintenant à ce que le Service réalise des économies de 0,65 M\$ au cours de l'exercice 2008-2009 et des exercices suivants grâce à des mesures globales de rationalisation des coûts. Les compressions effectuées ne représentent pas forcément le montant réel des économies qui peuvent être réalisées par le Service et pourraient avoir une incidence sur les opérations de l'organisation.

Gestion des installations et projets d'immobilisations

Le répertoire des locaux du Service n'a pas changé au cours de l'année 2007. Il n'y a eu aucune augmentation ni diminution d'espace. Toutefois, nous nous attendons à ce que le Service soit très actif dans ce dossier au cours des années à venir, alors qu'il poursuit ses négociations avec TPSSGC concernant le regroupement et l'optimisation de son répertoire des locaux dans tout le Canada. Dans la région de la capitale nationale (RCN), le Service aidera TPSSGC à terminer le déplacement de ses opérations du greffe de l'édifice Lorne à l'édifice Thomas D'Arcy McGee (TDM). Ce déménagement sera la première étape concrète en vue d'obtenir le regroupement de toutes les opérations dans la RCN. De plus,

SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

Liste des tableaux disponibles électroniquement
<http://www.lbs-scl.gc.ca/est-pre/20082009/p3a.f.asp>

Vérifications internes
Services reçus à titre gracieux
Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles

Lien du ministère avec les résultats du gouvernement du Canada

Résultat stratégique - Le public a accès de façon rapide et adéquate, aux processus judiciaires de la Cour d'appel fédérale, de la Cour fédérale, de la Cour d'appel de la cour maritale du Canada et de la Cour canadienne de l'impôt.

	Dépenses prévues	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Harmonisation avec le secteur de résultats du gouvernement du Canada

Services de greffe	Sensibilisation aux processus judiciaires et compréhension de ceux-ci afin de garantir que le public et les parties aient accès aux cours	Accès aux cours aussi rapidement que possible, avec le moins de difficultés possible, grâce au service à la clientèle, à la qualité des conseils, aux processus efficaces et opportuns et à la prestation d'un service impartial	Déroulement fluide et approprié des audiences	Un système durable de services pour les cours qui permet une meilleure utilisation de la technologie, une optimisation des ressources et une optimisation de la valeur de l'argent	secteur des affaires gouvernementales

Services judiciaires	Les juges ont les outils et les ressources dont ils ont besoin afin d'exercer leurs fonctions en temps opportun	Les membres du Barreau et les plaideurs comprennent mieux le fonctionnement des cours et y sont sensibilisés	Les intervenants principaux et le public reçoivent des renseignements à temps pour les affaires présentées à la cour au sujet de l'état de la procédure et des jugements rendus	Une meilleure réponse aux besoins du Barreau et des plaideurs via une meilleure compréhension de ces besoins	secteur des affaires gouvernementales

Le rendement du Canada 2006 est divisé en quatre secteurs stratégiques : les affaires économiques, sociales, internationales et gouvernementales. L'objectif stratégique du Service s'harmonise avec le secteur des affaires gouvernementales puisqu'il soutient les Cours qui, de par leurs décisions, assistent l'appareil gouvernemental, et ce, tout en conservant leur indépendance.

SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Afin d'améliorer les pratiques et les procédures judiciaires, des réunions semestrielles sont tenues avec l'Association du Barreau canadien, le comité de liaison du barreau et d'autres groupes spécialisés dans le but d'échanger sur les questions et les initiatives des Cours concernant leurs pratiques et à mieux comprendre le fonctionnement des Cours. De plus, des audiences sont tenues dans des facultés de droit afin de faciliter la compréhension du travail des tribunaux.

Dans le but d'améliorer les services à la clientèle, le Service travaillera avec les Cours à l'élaboration d'un guide sur les procédures des Cours à l'intention des plaideurs qui se représentent eux-mêmes.

La mise à niveau et le développement du système de gestion documentaire intégré, avec une base de données à hôte distant, l'extension de l'accès aux sources d'information électroniques et l'accès par sujet pour la magistrature contribueront à améliorer l'accès à d'autres sources d'information pour les membres du barreau et les plaideurs qui se représentent eux-mêmes.

directives de la cour et de jugements.

Le Service s'efforcera d'améliorer l'accès aux Cours par un dialogue continu avec les quatre cours, les barreaux concernés et le comité des règles, et grâce aux technologies émergentes, comme la signification électronique de documents juridiques et la diffusion électronique de

Principales initiatives

Activité de programme : Services judiciaires

Un nouveau modèle de gouvernance décrivant le processus décisionnel au Service sera élaboré pendant l'exercice en cours. Ce cadre définira la structure, le mandat et la composition des divers comités mis en place afin de prévoir une logique décisionnelle et une direction au Service.

Modèle de gouvernance

À court terme, au cours du prochain exercice, le Service préparera et mettra en œuvre un plan d'action détaillé à la suite de l'exercice du Cadre de gestion de 2006.

- développer la notion de mesure, entre autres les indicateurs de rendement, des cibles, des normes de services, etc.;
- intégrer les éléments principaux des cadres clés de gestion, notamment le cadre de rendement de gestion, le système de gestion des résultats et des ressources et l'établissement d'un plan de ressources humaines intégré à nos activités;

Le Service demeure déterminé à adhérer et à faire la promotion des priorités du gouvernement fédéral en matière de responsabilisation, de reddition de comptes et de transparence. Nous renouvellerons donc nos efforts pour améliorer nos processus de gestion, pour développer nos mesures de rendement et pour adopter une saine approche quant à la gestion du risque. Ces nouvelles méthodes de travail nous permettront d'acquiescer une plus grande souplesse et d'encourager l'innovation afin de répondre plus efficacement à notre environnement opérationnel en perpétuel changement. Ainsi donc, au cours des trois prochaines années, nous poursuivrons nos efforts de la manière suivante :

Reddition de comptes, responsabilisation et transparence

Le service est passé par son premier exercice de CRG en 2006. Un plan d'action détaillé sera préparé et mis en application au cours de la prochaine année fiscale afin de préparer l'organisation pour l'évaluation du CRG pour 2008.

Cadre de responsabilisation de la gestion (CRG)

Les ressources internes s'occuperont d'élaborer des profils de compétence et d'établir les exigences scolaires pour tous les postes.

- élaboration par tous les gestionnaires d'un plan d'activités et de ressources humaines intégré;
- élaboration de politiques et de procédures (donnant lieu à la subdélégation complète des pouvoirs de dotation aux gestionnaires d'ici mars 2009);
- élaboration d'une stratégie de communications;
- élaboration de cadres de suivi;
- apprentissage et formation.

Le Service a reçu du financement du Fonds spécial d'investissement pour la mise en œuvre de la modernisation des ressources humaines en vertu de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*. À cet égard, un contrat a été signé en janvier 2008 pour la période allant de janvier 2008 à mars 2009 afin de travailler aux initiatives suivantes :

Modernisation des ressources humaines

En outre, le développement de certains cours en ligne, sous forme d'apprentissage autonome, est éminemment souhaitable et devrait faire l'objet d'une étude approfondie en 2008-2009. commun, se poursuit. l'élaboration d'un programme de perfectionnement et de leadership pour l'organisation. La formation réciproque des employés du greffe en vue de desservir le public d'un point d'accès L'enregistrement numérique dans les salles d'audiences de même que la contribution à venir, mentionnons l'intégration dans les cours des principes d'apprentissage reliés à de rétention des employés et de développement de carrière. Parmi les priorités pour l'année à En cette période stratégique de la planification de la relève, la formation est un élément essentiel annuellement dans les deux langues officielles, au choix de l'employé.

présents et futurs de l'organisation. Une moyenne de 75 séances de formation sont offertes développement et la livraison d'un programme de formation opérationnelle adapté aux besoins employés du Service desservant les quatre cours. Ceci comprend la préparation, le La mission de cette division consiste à fournir en temps opportun une formation de qualité aux

Division de la formation opérationnelle

cours des prochains exercices. ce que les employés du greffe reçoivent toute la formation nécessaire. Ce projet se poursuivra au formation opérationnelle pour appuyer ce système modernisé de gestion des instances et veiller à gestion des instances. Le centre d'apprentissage travaillera en étroite collaboration avec l'unité de des services de greffe et nous permettra de répondre aux nouvelles exigences du système de des descriptions de travail complètes et à jour facilitera le mouvement des employés à l'intérieur réécriture des descriptions de travail génériques pour les postes dans les greffes. Le fait d'avoir La Division des services des ressources humaines participe activement à la gestion de la

Ressources humaines

regroupement de ses opérations dans l'édifice TDM à mesure que de l'espace s'y libère. À plus long terme, le Service continuera de négocier des ententes avec TPSCG pour ce qui est du que l'édifice Lorne doit être démolit et reconstruit d'ici quelques années.

financement pour les travaux d'aménagement seront examinées avec TPSCG, compte tenu du fait plus important regroupement des activités du Service sous un même toit. Les options de s'organiser et les greffes quitteront l'édifice Lorne à l'automne 2008. Ce projet donnera lieu à un l'édifice Thomas D'Arcy McGee (TDM) pour accueillir les greffes. Les choses sont en train de La persévérance du Service a donné de bons résultats. TPSCG a trouvé et réservé un espace dans approprié et plus sain.

gouvernementaux Canada (TPSCG) de déménager ses employés dans un milieu de travail plus années, le Service a multiplié ses efforts pour persuader Travaux publics et Services notions la contamination par l'amiante et la mauvaise qualité de l'air. Au cours des dernières et la sécurité au travail dans cet édifice ont toujours été une préoccupation. Parmi les problèmes,

Communication des jugements, des ordonnances et des motifs

Le projet concernant les jugements, les ordonnances et les motifs en cours d'élaboration permet au Service d'entreposer et de consulter les jugements, les ordonnances et les motifs dans un seul module d'archivage électronique et d'éliminer les nombreux transferts de copies papier. La communication en temps opportun des jugements, des ordonnances et des motifs aux parties sera améliorée et automatisée, ce qui permettra à l'avvenir de réduire les coûts liés à l'utilisation du courrier recommandé et d'autres méthodes de livraison. Une convention normalisant la dénomination de ces documents sera mise en place pour permettre leur téléchargement efficace dans le nouveau système de gestion des dossiers.

Les trois prochaines années

Nous avons présentement des discussions avec le Secrétariat du Conseil du Trésor concernant les moyens de financement qui permettraient au Service de faire avancer rapidement la mise en œuvre de ces projets et la modernisation des services de greffe pour les quatre cours.

Le plan pour 2008-2009 est de faire migrer les fonctionnalités du système de gestion des dossiers actuels pour permettre à tous les nouveaux renseignements relatifs aux dossiers d'être entrés dans le nouveau SGD. Les entrées enregistrées y seront possibles pour toutes les cours grâce à la nouvelle application.

Le SGD sera également doté d'un module pour l'établissement des calendriers dont la mise en fonction est prévue pour 2009-2010. Cette phase permettra de fournir une interface commune dans le SGD pour tous les renseignements relatifs aux calendriers, notamment ceux des audiences, des conférences, des salles de cours et des juges. Les données relatives aux calendriers seront partagées entre les cours.

Un module de correspondance sera également mis au point en 2010-2011. Cette phase permettra à toutes les cours utilisant une technologie basée sur les serveurs de consulter la correspondance externe. Elle permettra également l'entreposage de tous les documents dans un serveur central de gestion des documents.

Les échéanciers pour toutes les phases décrites ci-dessus peuvent être modifiés pour veiller à ce que les exigences du client soient satisfaites tout au long du processus.

Activités de programme appuyant la priorité 2

Priorité 2:

Mise sur pied d'un environnement de travail bien conçu, dynamique et pleinement intégré qui favorisera la prestation de nos services aux clients et à la magistrature.

Activité de programme : Services du greffe

Principales initiatives

Regroupement physique et harmonisation des employés dans la RCN

Les employés situés à l'édifice Lorne à Ottawa fournissent les services de greffe de la Cour d'appel fédérale et de la Cour fédérale. L'édifice Lorne héberge ces greffes depuis 1992. La santé

Le projet de télécopie électronique consiste à recevoir électroniquement les documents télécopiés par les parties au greffe. Ce processus ne change rien pour les clients des cours, cependant, il permet de télécharger dans le système de gestion des dossiers les documents reçus par télécopieur. Cette technologie est en place depuis plusieurs années au greffe de la Cour de l'impôt et une solution semblable sera proposée pour tous les points de service.

Télécopie électronique

Il s'agit d'un autre élément clé de la saisie électronique des documents de la cour. L'objectif à long terme est de numériser tous les documents papier reçus par le greffe afin de pouvoir les télécharger dans le système de gestion des dossiers.

Il s'agit d'un autre élément clé de la saisie électronique des documents de la cour. L'objectif à long terme est de numériser tous les documents papier reçus par le greffe afin de pouvoir les télécharger dans le système de gestion des dossiers.

Il existe actuellement un projet pilote qui consiste à numériser et à envoyer électroniquement tous les documents demandés par notre bureau régional de Toronto au greffe à Ottawa. Le projet a permis de réduire considérablement les coûts d'impression de copie et d'expédition entre ces deux points de service. Avec l'avancement de la technologie, les solutions « intelligentes », multifonctionnelles et tout en un, où une machine branchée sur un réseau peut servir à imprimer, télécopier, photocopier et numériser les documents sont maintenant choses communes et seront introduites dans tout le Service au moment opportun.

Numérisation

Il coûte extrêmement cher de faire appel à des sténographes judiciaires contractuels en plus de causer des retards dans le dépôt de dossiers si le juge président l'audience exige la production d'une transcription papier par la firme. En outre, il s'agit d'un risque pour la Cour dans la mesure où la qualité des sténographes judiciaires est incertaine. Le fait d'avoir accès directement à la lecture audio au moyen de l'enregistrement numérique éliminera à l'avenir le besoin pour les cours d'avoir la transcription et, entre-temps, il éliminera le besoin de payer pour la présence d'un sténographe judiciaire à l'audience. Le Service peut réaliser des économies substantielles au fur et à mesure que nous mettons en œuvre cette solution technologique.

Il coûte extrêmement cher de faire appel à des sténographes judiciaires contractuels en plus de causer des retards dans le dépôt de dossiers si le juge président l'audience exige la production d'une transcription papier par la firme. En outre, il s'agit d'un risque pour la Cour dans la mesure où la qualité des sténographes judiciaires est incertaine. Le fait d'avoir accès directement à la lecture audio au moyen de l'enregistrement numérique éliminera à l'avenir le besoin pour les cours d'avoir la transcription et, entre-temps, il éliminera le besoin de payer pour la présence d'un sténographe judiciaire à l'audience. Le Service peut réaliser des économies substantielles au fur et à mesure que nous mettons en œuvre cette solution technologique.

Enregistrement numérique

Une autre tendance adoptée par les cours et les tribunaux consiste à ne plus faire appel à un sténographe judiciaire lors de l'audience pour consigner ce qui est dit sur des cassettes analogues mais plutôt à utiliser des solutions d'enregistrement numérique pour capter le son et le sauvegarder en format numérique sur un serveur informatique. Ainsi, l'enregistrement audio peut être intégré à l'archivage électronique et le personnel du greffe et des services judiciaires peut le consulter et l'écouter immédiatement.

Une autre tendance adoptée par les cours et les tribunaux consiste à ne plus faire appel à un sténographe judiciaire lors de l'audience pour consigner ce qui est dit sur des cassettes analogues mais plutôt à utiliser des solutions d'enregistrement numérique pour capter le son et le sauvegarder en format numérique sur un serveur informatique. Ainsi, l'enregistrement audio peut être intégré à l'archivage électronique et le personnel du greffe et des services judiciaires peut le consulter et l'écouter immédiatement.

d'un module d'archivage central.

permet de numériser et de gérer électroniquement les documents, de réduire les coûts de traitement et d'améliorer le service à la clientèle. Le dépôt électronique constitue une partie intégrante du mouvement menant à la création d'un nouveau système de gestion des dossiers pour les quatre cours par lequel tous les documents seront numérisés, entreposés et gérés à partir

Le client retire des avantages dans ses interactions avec les cours, notamment la facilité d'accès, la rapidité d'exécution, l'aspect pratique et économique. Pour le greffe, le dépôt électronique utilise le dépôt électronique.

dans le but d'éliminer l'obligation pour les parties de présenter des versions papier quand elles Selon la cour dont il s'agit, des changements aux règles sont envisagés ou ont déjà été apportés. canaux sûrs, ce qui constitue un moyen supplémentaire et efficace d'avoir accès aux Cours. des parties avec le greffe. Les documents peuvent être déposés à toute heure du jour par des Le dépôt électronique est un moyen basé sur l'utilisation de l'internet pour faciliter l'interaction

Dépôt électronique

Ce qu'on vise est la création d'un dossier électronique de cour dont le contenu serait identique au dossier papier officiel et qui serait accessible par l'intermédiaire du personnel du Greffe et des Services judiciaires. Le fait de consigner intégralement le contenu du dossier officiel de cour sur un support numérique représente une stratégie importante de gestion des risques pour le Service et facilitera également la planification de la continuité des opérations.

pilote, seront intégrées avec succès. lorsque les cinq initiatives clés (décrites ci-dessous), en cours d'élaboration ou déjà en projet tous les documents de la cour et des autres renseignements reçus. Cette phase se terminera d'archivage électronique unique pour la réception, l'entreposage et la gestion subséquente de La phase 2 du développement du SGD peut être envisagée comme le développement d'un organe

développement du nouveau SGD du Service demeurera une priorité en 2008-2009. l'impôt) et le besoin d'y avoir recours seront éliminés sur plusieurs années. Par conséquent, le pour la Cour fédérale et la Cour d'appel ainsi que le Système des appels Plus pour la Cour de rapport aux systèmes automatisés actuellement en place (le Système de gestion des instances mesure que de nouvelles capacités seront introduites dans le nouveau SGD, la dépendance par fonctionnalités de base relativement à la gestion des dossiers pour les opérations des Cours. À par le Service aux Cours et à leurs clients. Le nouveau SGD établira un nouvel ensemble de comme une étape vitale et stratégique dans nos efforts visant à moderniser les services fournis La mise en œuvre d'un nouveau système de gestion des dossiers (SGD) intégré est considérée

Principales initiatives

Activité de programme : Services du greffe

Modérnisation de nos processus administratifs et des activités des services de greffe.
<i> Priorité 1: </i>

Activités de programmes appuyant la priorité 1

Portée de la mise en application par le SATJ des suggestions présentées par le Barreau et les plaideurs;	Une meilleure réponse aux besoins du Barreau et des plaideurs via une meilleure compréhension de leurs besoins.
niveau de satisfaction du Barreau et des plaideurs quant à la volonté du SATJ d'agir.	

Résultats prévus	Les juges ont les outils et les ressources dont ils ont besoin afin d'exercer leurs fonctions en temps opportun	Les membres du Barreau et les plaideurs comprennent mieux le fonctionnement des cours et y sont sensibilisés	Les intervenants principaux et le public reçoivent des renseignements à temps pour les affaires présentées à la cour au sujet de l'état de la procédure et des jugements
Indicateurs de rendement	Degré de satisfaction des tribunaux en ce qui a trait aux services offerts (p. ex. : qualité du travail, des outils et des ressources, rapidité de prestation des services, heures d'ouverture, disponibilité de soutien sur place lorsque c'est nécessaire, etc.) par rapport à l'importance de ces services pour les tribunaux et aux niveaux réels de services offerts;	Rétroaction du Barreau et des plaideurs;	Niveau de satisfaction des intervenants principaux et du public en ce qui a trait à la présentation opportune des renseignements et à la précision des renseignements;

Les services judiciaires fournissent un soutien direct à tous les juges notamment par la voie des adjoints judiciaires, des auxiliaires juridiques qui assistent les juges dans leurs recherches et la révision de leurs jugements, ainsi que des services de la bibliothèque qui dispensent de l'information appuyant la prise de décision.

Description en fonction de l'architecture d'activités de programme (AAP)

ETP – Équivalents temps plein

2008-2009	2009-2010	2010-2011
221 ETP	221 ETP	221 ETP

Ressources humaines

2008-2009	2009-2010	2010-2011
23,1 M\$	22,8 M\$	21,7\$

Ressources financières

Nom de l'activité de programme : Services judiciaires

efficaces et opportuns et à la prestation d'un service impartial	Déroulement fluide et approprié des audiences	Un système durable de services pour les cours qui permet une meilleure utilisation de la technologie, une optimisation des ressources et une optimisation de la valeur de l'argent dépensé	Niveau de satisfaction des tribunaux et des parties aux audiences en ce qui a trait aux principaux services à la clientèle tels que le caractère adéquat des installations, des employés, de l'équipement, de la sûreté et de la sécurité aux audiences, etc.;	Résultats des initiatives en matière de modernisation en fonction des améliorations aux processus internes, à la gestion des instances et à la meilleure utilisation de la technologie, etc.
--	---	--	--	--

Description en fonction de l'architecture d'activités de programme (AAP)

Les services du greffe traitent les documents légaux ainsi que les demandes de contrôle judiciaire sous la juridiction de la Cour d'appel fédérale, de la Cour fédérale, de la Cour d'appel de la cour martiale du Canada et de la Cour canadienne de l'impôt. Ces services assurent la gestion des dossiers de cour et du fonctionnement adéquat du processus judiciaire et de l'accès aux cours.

Description en fonction de l'architecture d'activités de programme (AAP)

ETP – Equivalents temps plein

Ressources humaines

2008-2009	2009-2010	2010-2011
\$39,5 M	\$39,0 M	\$36,4 M

Ressources financières

Nom de l'activité de programme : Services du greffe

Le public a accès, de façon rapide et adéquate, aux processus judiciaires de la Cour d'appel fédérale, de la Cour d'appel de la Cour fédérale, de la Cour d'appel de la cour martiale du Canada et de la Cour canadienne de l'impôt.

Objectif stratégique :

Le Service a un seul secteur d'activité, soit la prestation de services administratifs aux quatre tribunaux judiciaires. Il a pour but de fournir à la population canadienne les services nécessaires pour garantir une utilisation responsable des fonds publics, d'appuyer l'administration de la Cour d'appel fédérale, de la Cour fédérale, de la Cour d'appel de la cour martiale du Canada et de la Cour canadienne de l'impôt, et de faciliter l'accès aux Cours sans compromettre le principe d'indépendance judiciaire. Ce secteur est divisé en trois activités de programmes interdépendantes : les services de greffe, les services judiciaires et les services internes.

Analyse détaillée des activités de programmes

Analyse par activités de programme

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE

continuera de participer à différents comités conjoints avec ses partenaires et à rencontrer divers groupes intéressés afin de faire mieux comprendre son rôle auprès du grand public.

● **Compétences légales et concurrentes :**

Le Service dessert quatre tribunaux qui ont des compétences conférées par la loi. Cela implique entre autres, que notre charge de travail est tributaire d'éventuels changements législatifs. De plus, certaines des compétences des Cours que nous desservons sont concurrentes avec celles des juridictions des cours supérieures. Donc, dans certains cas, les clients ont le choix du forum judiciaire devant lequel ils présenteront leurs litiges.

Nous n'avons que très peu de contrôle sur ces deux facteurs qui ont un impact direct sur nos opérations. Notre charge de travail devient alors aléatoire et peu prévisible. Pour être en mesure de mieux répondre à ces conditions externes changeantes, nous prévoyons adopter une solide gestion du risque qui nous permettra une plus grande souplesse et adaptabilité au Service. Par ailleurs, nous restons vigilants et constamment à l'écoute de notre environnement externe.

Le Service est aussi touché par des initiatives pangouvernementales. Dans le cadre d'une adoption possible du projet de loi C-3 qui entrainera l'entrée en poste de défenseurs, le Service a accepté de fournir des mesures d'accommodement et du soutien administratif aux défenseurs lorsqu'ils examineront des renseignements classifiés dans nos bureaux. Cela causera non seulement des pressions au niveau des opérations, mais il faudra aussi que le Service veille à ce qu'un tel soutien ne nuise pas à l'accomplissement de sa mission principale, qui est d'épauler la magistrature.

Environnement opérationnel

Défis et risques

• Petite organisation :

Certains défis auxquels le Service se heurte sont inhérents à son statut de petite organisation au sein de la fonction publique. Nos ressources sont relativement limitées et conséquemment, notre marge de manœuvre est restreinte.

Par exemple, le gouvernement a instauré en matière de gestion des ressources un certain nombre de mesures et d'examen qui nécessitent l'attention soutenue des ministères et organismes. La mise en œuvre et la réalisation de projets comme l'examen des dépenses, la modernisation de la fonction publique, le cadre de responsabilisation de gestion, l'amélioration de la vérification interne et des fonctions d'évaluation demandent une expertise pointue. Alors que nos ressources internes sont encore à être développées, nous sommes tenus de nous conformer aux mêmes exigences et attentes des agences centrales que celles visant les grands ministères. Pour répondre à ces demandes, nous devons donc avoir recours à des firmes externes, ce qui augmente les pressions internes sur nos ressources financières. De plus, ces firmes ne sont pas en mesure de cerner adéquatement notre culture organisationnelle et notre réalité opérationnelle complexe, ce qui nous expose à des conclusions qui ne reflètent pas toujours fidèlement le Service.

• Ressources humaines :

Être une petite organisation, signifie également que les possibilités d'avancement au sein du Service sont plutôt restreintes. Cette situation nous expose à de sérieux problèmes de recrutement et de rétention d'employés, tout particulièrement dans certains groupes occupationnels déjà en situation de pénurie au sein de la fonction publique. Par exemple, le recrutement de professionnels en finances, en dotation et au service de la paye nous pose un problème pressant. Cette situation ne pourra que s'aggraver avec les nombreux départs à la retraite, mouvement qui par ailleurs s'accélère à travers toute la fonction publique. C'est pourquoi le Service mettra l'accent sur le développement d'un plan qui combindra les ressources humaines et les activités qui identifiera les stratégies optimales en vue du recrutement, de la rétention et de la formation de notre force de travail.

• Spécialisation du travail :

Au défi de la relève s'ajoute le facteur de la spécialisation du travail exécuté au greffe. En effet, le travail des agents du greffe fait appel à des compétences et à un savoir particulier dont l'acquisition exige plusieurs années de pratique. Ces employés ont donc besoin d'avoir accès en temps opportun à des programmes d'orientation et de formation pour accélérer le processus de transmission du savoir. La section de formation opérationnelle a été mise sur pied pour répondre à ce besoin et continuera d'offrir une formation de base essentielle à tous nos agents à travers le pays.

• Perception de l'indépendance judiciaire :

Le Service continue d'assurer le lien entre les justiciables et les juges de manière à assurer l'indépendance judiciaire. La perception qu'a la population que cette indépendance existe est essentielle au bon fonctionnement du système judiciaire canadien. Conséquemment, le Service

- adopter des nouvelles technologies pour améliorer l'accès à nos services, en particulier un nouveau système de gestion des instances, le dépôt électronique, le dépôt par télécopieur, etc.
- consolider géographiquement nos opérations de greffes et des services ministériels dans la région d'Ottawa;
- développer et livrer des séances de formation opérationnelle pour le personnel du greffe desservant les Cours.

Un autre élément clé sera bien entendu la planification intégrée des ressources humaines avec nos activités et nos ressources financières. Nous comptons achever cette tâche dans l'année financière 2008-2009. Des efforts parallèles seront déployés pour implanter et opérationnaliser de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, par exemple en matière de dotation, d'élaboration de politiques et procédures et de développement de profil de compétences.

Nous mettrons tout spécialement l'accent sur le développement et l'emploi d'outils de gestion intégrés qui nous permettront d'assurer une meilleure reddition de comptes et d'améliorer la transparence de l'utilisation des fonds publics en relation avec l'atteinte de nos résultats attendus : cadre de responsabilisation de gestion, structure de gestion des ressources et des résultats, cadre de gestion du risque, etc.

Enfin, en 2008-2009, le Service aura possiblement à entreprendre un projet de grande envergure pour soutenir le projet de loi C-3, lequel modifiera des dispositions de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* portant sur les certificats de sécurité et les défenseurs. Dans ce cas, le Service travaillera avec Travaux publics et Services gouvernementaux à la construction de nouvelles installations et embauchera également du personnel supplémentaire pour mettre en application ce projet de loi du gouvernement.

Plans et priorités du de l'organisation

Le fondement des priorités

Priorité 1 :	Modernisation de nos processus administratifs et des activités des services de greffe.
---------------------	---

Le Service continuera d'étudier les nouvelles technologies et de les utiliser afin de fournir en temps opportun des services plus efficaces à la magistrature et au public. À l'échelle nationale et internationale, la tendance parmi les tribunaux est la transition vers des systèmes automatisés de gestion des instances où tous les documents et les renseignements reçus sont saisis numériquement et gérés électroniquement, en plus de conserver le dossier papier officiel de la cour.

À cette fin, le Service est en train de concevoir et de développer un système moderne de gestion des instances qui appuiera les quatre cours et leurs clients. La saisie numérique des documents et des autres renseignements reçus nécessite des investissements dans le domaine du dépôt électronique, du balayage de documents, de la réception électronique de télécopies, de l'enregistrement numérique des instances judiciaires, de la distribution et de la publication électroniques des jugements et d'autres technologies semblables.

L'étape de la conception constitue pour le Service l'occasion idéale d'examiner ses processus opérationnels internes, d'harmoniser les façons de faire dans les quatre cours et de suggérer des changements à la loi et aux règles des cours pour améliorer la prestation des services.

La réalisation de cet objectif ambitieux améliorera et accélèrera l'accès aux renseignements pour les clients internes et externes et facilitera l'accès pour la magistrature en général.

En outre, dans le cadre de la mission du Service qui vise à regrouper les services fournis aux Cours, une section de la taxation a récemment été établie, qui est responsable d'évaluer les dépens adjugés aux plaidéurs par les quatre cours.

Priorité 2 :	Mise sur pied d'un environnement de travail bien conçu, dynamique et pleinement intégré qui favorisera la prestation de nos services à nos clients et à la magistrature.
---------------------	---

Le Service a réalisé de nombreux progrès sur le plan de l'intégration et de l'harmonisation des services administratifs depuis notre création en juillet 2003. Par contre, il reste des défis à relever pour compléter avec succès cette transition et établir concrètement une prestation de services selon un modèle de guichet unique.

Le Service continue donc son engagement dans un certain nombre de projets de modernisation à savoir :

Activité de programme par résultat stratégique

					Résultats escomptés		Dépenses prévues			Contribue à la priorité suivante	Résultat stratégique	Le public a accès de façon rapide et adéquate aux processus judiciaires de la Cour d'appel fédérale, de la Cour fédérale, de la Cour d'appel de la cour martiale du Canada et de la Cour canadienne de l'impôt.	Priorités nos 1 et 2
							2008-2009	2009-2010	2010-2011				
Services du greffe	Sensibilisation aux processus judiciaires et compréhension de ceux-ci afin de garantir que le public et les parties aient accès aux cours; Accès aux cours aussi rapidement que possible, avec le moins de difficultés possible grâce au service à la clientèle, à la qualité des conseils, aux processus efficaces et opportuns et à la prestation d'un service impartial; Déroulement fluide et approprié des audiences; Un système durable de services pour les cours qui permet une meilleure utilisation de la technologie, une optimisation des ressources et une pour l'argent dépensé.	39,5	39,0	36,4	Priorités n° 1 et 2								
Services judiciaires	Les juges ont les outils et les ressources dont ils ont besoin afin d'exercer leurs fonctions en temps opportun; Les membres du Barreau et les plaideurs comprennent mieux le fonctionnement des cours et y sont sensibilisés; Les intervenants principaux et le public reçoivent des renseignements en temps opportun des renseignements sur l'état des instances et sur les jugements; Une meilleure réponse aux besoins du Barreau et des plaideurs via une meilleure compréhension de leurs besoins.	23,1	22,8	21,7	Priorité n° 2								

Renseignements sommaires

Ressources financières

2008-2009	62,7 M\$	61,8 M\$	58,1 M\$
2009-2010			
2010-2011			

Ressources humaines

2008-2009	630	630	630
2009-2010			
2010-2011			

Priorités du ministère

Nom	Type
1. Priorité de programme Modernisation de nos processus administratifs et des activités des services de greffe.	Permanente
2. Priorité de gestion Mise sur pied d'un environnement de travail bien conçu, dynamique et pleinement intégré qui favorisera la prestation de nos services aux clients et à la magistrature.	Permanente

formuler de commentaires au sujet de la validité de ces chiffres en ce qui concerne la réalisation des objectifs visés par le gouvernement.

(5) Voir tableau « Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles » pour de plus amples informations.
<http://www.lbs-scl.gc.ca/est-pre-20082009/p3a.fasp>

Les totaux peuvent ne pas paraître exacts du fait que les chiffres ont été arrondis.

Tableau des dépenses prévues d'un ministère et équivalents temps plein

	Prévision des dépenses 2007-2008 (1)	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
(en millions de dollars)				
Fourniture des services de greffe (2)	37,2	36,2	36,1	36,1
Fourniture des services judiciaires (2)	20,6	21,6	21,5	21,5
Dépenses budgétaires du budget principal des dépenses (brut)	57,7	57,8	57,5	57,5
Total du budget principal des dépenses	57,7	57,8	57,5	57,5
Rajustements				
Budget supplémentaire des dépenses				
Financement pour l'intégrité des programmes (3)	3,0			
Mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique	0,6	0,3		
Autres (4)				
Vérification interne – Crédit 10 du CT	0,1			
Conventions collectives – Crédit 15 du CT	0,2	0,3	0,3	0,3
Report du budget de fonctionnement – Crédit 22 du CT	1,7			
Exigences en matière de rémunération pour insuffisance salariale – Crédit 23 du CT	1,5			
Réponse à la décision de la Cour Suprême du Canada – un projet de loi pour modifier la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés (Projet de loi C-3)		3,8	3,7	
Plan d'action sur la responsabilité fédérale	0,0	0,5	0,3	0,3
Total des rajustements	7,1	4,9	4,3	0,6
Total des dépenses prévues	64,8	62,7	61,8	58,1
Moins : Revenus non disponibles (5)	8,0	4,5	4,5	4,5
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	24,7	25,7	25,6	25,7
Total des dépenses pour le ministère	81,5	83,9	82,9	79,3
Équivalents temps plein	630	630	630	630

1) Estimation la plus juste des dépenses prévues de l'organisation à la fin de l'exercice financier, y compris les

avantages sociaux.

2) L'activité de programme des Services internes a été répartie de manière proportionnelle entre les autres activités de programme.

3) Rendu nécessaire par les honoraires supplémentaires pour les juges suppléants, le salaire des protonotaires et le soutien administratif connexe.

4) Le crédit 10 du Conseil du Trésor est celui des initiatives gouvernementales horizontales. En l'occurrence, il s'agit essentiellement du financement pour la création d'un comité de vérification indépendant et du travail de vérification supplémentaire. Le crédit 15 du Conseil du Trésor est celui de la rémunération découlant de la signature de conventions collectives. Le crédit 22 du Conseil du Trésor est un tout nouveau crédit accordé pour augmenter la transparence à l'égard du report habituel des fonds de l'exercice précédent d'une organisation. Le crédit 23 du Conseil du Trésor est un tout nouveau crédit accordé pour augmenter la transparence à l'égard du financement des salariales de l'organisation, comme les prestations parentales, les indemnités de départ ou les indemnités de vacances à payer lorsqu'un employé quitte la fonction publique.

Les sommes affectées au Plan d'action sur la responsabilité fédérale ont été fournies au SATJ par le Secréariat du Conseil du Trésor. Comme le SATJ n'a pas participé à l'élaboration de cette initiative horizontale, il ne peut pas

Crédits votés et législatifs inscrits dans le budget principal des dépenses

Crédit voté ou législatif	Libellé tronqué pour le crédit voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2008-2009	Budget principal des dépenses 2007-2008
30	Dépenses du Programme	51,6	51,3
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	6,2	6,5
	Total pour le ministère ou l'organisme	57,8	57,7

Les totaux peuvent ne pas paraître exacts du fait que les chiffres ont été arrondis.

Relations stratégiques

Le Service entretient cinq relations stratégiques principales :

- *Le Ministère de la Justice et autres ministères ou organismes fédéraux*

De par la nature du travail, nous maintenons des relations avec le Ministère de la Justice et d'autres ministères ou organismes fédéraux. Par exemple, le Ministère de la Justice est partie à toutes les affaires entendues par la CCI. En ce qui concerne le travail des comités, le procureur général du Canada nomme des représentants de la profession juridique pour siéger aux comités des règles de la Cour d'appel fédérale, de la Cour fédérale et de la Cour canadienne de l'impôt. Deux représentants principaux du ministère de la Justice siègent également aux comités des règles de la Cour d'appel fédérale et de la Cour fédérale.

Enfin, le ministère de la Justice et, à l'occasion, d'autres ministères ou organismes fédéraux, proposent des mesures législatives et des politiques qui sont éventuellement adoptées et qui ont alors une incidence directe sur la charge de travail des Cours. En conséquence, ces modifications ont un impact direct sur la charge de travail du Service. C'est pourquoi nous portons une attention particulière à notre environnement externe et restons à l'écoute des nouveaux besoins.

- *Les provinces et les territoires*

Grâce à nos ententes de services avec nos partenaires, nous avons huit bureaux où les employés de gouvernements provinciaux ou territoriaux assurent la présence du Service. De plus, ces ententes nous permettent d'utiliser certaines salles d'audience et bibliothèques provinciales ou territoriales. Ces partenariats sont d'une grande importance stratégique pour nous puisqu'ils nous permettent d'offrir une prestation de services décentralisée et économique, tout en augmentant l'accessibilité des Cours à travers le Canada.

- *L'Association du barreau canadien et les barreaux provinciaux*

Nos relations avec ces organismes nous permettent d'obtenir une rétroaction très utile quant aux processus et aux procédures en place, ce qui nous offre l'occasion de fournir des services de plus grande qualité et encore plus efficaces. Ces barreaux nous renseignent sur les réalités et besoins particuliers dans les régions, ce qui nous permet de mieux y répondre, notamment en matière d'amrauté, d'assurance-emploi, d'immigration et d'impôt sur le revenu.

- *Les tribunaux quasi judiciaires et les conseils*

Les efforts soutenus déployés par le Service en vue de réaliser des économies comprennent le partage, dans l'ensemble du pays, des installations et des salles d'audience avec les tribunaux fédéraux, les commissions fédérales et les tribunaux provinciaux, tout en gardant à l'esprit la question délicate de l'indépendance judiciaire de nos Cours.

- *Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) et Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR)*

Une partie importante de la charge de travail de la Cour fédérale est liée au nombre de causes en matière d'immigration renvoyées par CIC et la CISR. C'est pourquoi nous restons particulièrement vigilants et entretenons des liens étroits avec ces organismes afin de suivre l'évolution de leur charge de travail et, conséquemment, revoir périodiquement notre planification opérationnelle.

Architecture d'activités de programme

Ministère/Agence	Service administratif des tribunaux judiciaires
------------------	---

Résultat stratégique	Le public a accès de façon rapide et adéquate aux processus judiciaires de la Cour d'appel fédérale, de la Cour fédérale, de la Cour d'appel de la cour martiale du Canada et de la Cour canadienne de l'impôt.
----------------------	---

Activité de programme	1. Services du greffe	2. Services judiciaires	3. Services internes
-----------------------	-----------------------	-------------------------	----------------------

Sous-activité de programme	1.1 Services du greffe de la Cour d'appel fédérale et de la Cour d'appel de la cour martiale du Canada	2.1 Services exécutifs judiciaires	3.1 Services de gestion et de surveillance
	1.2 Services du greffe de la Cour fédérale	2.2 Services des adjointes judiciaires	3.2 Services de gestion des ressources humaines
	1.3 Services du greffe de la Cour canadienne de l'impôt	2.3 Services des auxiliaires juridiques	3.3 Services de gestion des finances
	1.4 Opérations régionales du greffe – Québec & Atlantique, Ontario, et Ouest	2.4 Services de bibliothèque	3.4 Services de gestion de la chaîne d'approvisionnement
	1.5 Meilleures pratiques et modernisation		3.5 Services de gestion des installations et des biens
			3.6 Services de gestion de l'information
			3.7 Services des technologies de l'information
			3.8 Vérification interne
			3.9 Autres services de soutien à la prestation
			3.9.1 Services des chauffeurs et des préposés à l'audience
Sous-sous-activité de programme			3.9.2 Services de traduction

Comité de gestion des ressources humaines

Objetif

Le comité de gestion des ressources humaines traite des questions qui peuvent se poser en matière de gestion des ressources humaines. Il fait des recommandations au comité de la haute direction, encourage les pratiques exemplaires et examine les politiques et les pratiques relatives aux ressources humaines. Il fournit également un appui au champion de l'équité en matière d'emploi et au champion des langues officielles. Le comité fait l'examen de la formation stratégique et des activités de développement, et porte une attention spéciale aux questions de maintien de l'effectif, de perspectives de carrière, de transfert des connaissances et de planification de la relève. Il donne aussi des conseils sur l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de récompenses et de reconnaissance et examine les demandes de congés d'études.

Comité national de modernisation

Objetif

Le comité national de modernisation (CNM) est un forum où des partenaires provenant des divers bureaux du Service impliqués au niveau des opérations se rencontrent pour présenter leurs projets, échanger sur des questions opérationnelles et tenter d'harmoniser les processus. Leurs recommandations sont présentées au Comité de gestion des services du greffe pour considération.

Pouvoir de l'administrateur en chef

Les paragraphes 7(1), (2), (3) et (4) énoncent les pouvoirs, attributions et fonctions de l'administrateur en chef :

« (1) L'administrateur en chef est le premier dirigeant du Service. Il est chargé de la gestion du Service et de tout ce qui s'y rattache. »

« (2) Il exerce les pouvoirs nécessaires à la prestation de services administratifs efficaces et à la gestion efficiente de ceux-ci, notamment en ce qui a trait aux locaux, aux bibliothèques, aux services généraux et à la dotation en personnel. »

« (3) Après consultation des juges en chef de la Cour d'appel fédérale, de la Cour fédérale, de la Cour d'appel de la cour martiale et de la Cour canadienne de l'impôt, il établit un ou plusieurs greffes pour ces tribunaux, en détermine les modalités organisationnelles et en assure le fonctionnement; il prépare également les budgets de fonctionnement de ces tribunaux et du Service. »

« (4) L'administrateur en chef ne peut exercer des attributions qu'une règle de droit confère au pouvoir judiciaire. »

Le paragraphe 9(1) précise enfin :

« (1) Un juge en chef peut, par des instructions écrites, ordonner à l'administrateur en chef du Service de faire toute chose relevant de la compétence de celui-ci. »

Comité exécutif

Objectif

L'administrateur en chef du Service est appuyé par un comité exécutif dans la prise de décisions conduisant à une gestion et à une administration efficaces de l'ensemble des services judiciaires. Le comité exécutif est l'organe décisionnel le plus important de l'organisation. Il sert de forum pour ce qui est de l'établissement des orientations stratégiques du Service et de la définition des exigences ayant des répercussions sur les priorités et les ressources du Service.

Comité de la haute direction

Objectif

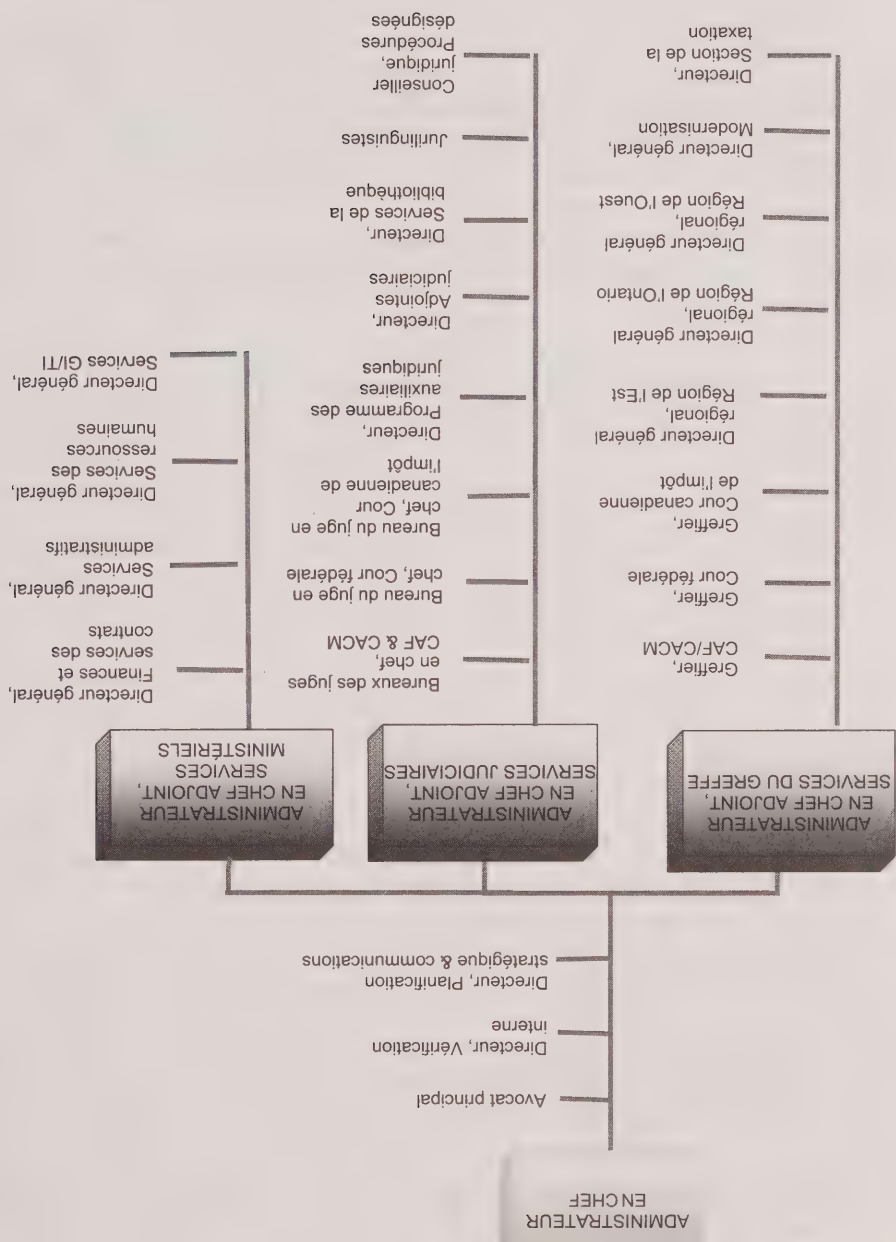
Le comité de la haute direction aide l'administrateur en chef dans l'exécution de ses tâches. Ce comité est le forum des cadres où l'on discute des questions portant sur les finances, les activités, la procédure, les politiques et la gestion du changement. C'est aussi dans ce comité que l'on formule des recommandations au comité exécutif sur tous ces sujets.

Comité de gestion des Services du greffe

Objectif

Présidé par l'administrateur en chef adjoint, Services du greffe, ce nouveau comité fournit des conseils et formule des recommandations au comité exécutif et à l'administrateur en chef sur les principales questions opérationnelles et sur les activités ayant trait au Greffe des quatre Cours. Ce comité est également le forum où l'on discute des enjeux de la gestion horizontale aux Services du greffe.

Renseignements sur l'organisation



CAF/CACM - Cour d'appel de la cour martiale du Canada
 Cour d'appel de la cour martiale du Canada

Le Service assure l'accessibilité du public aux tribunaux en offrant ses services dans ses bureaux en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick, au Québec, en Ontario, au Manitoba, en Alberta et en Colombie-Britannique. De plus, des salles d'audience et des services du greffe sont disponibles grâce à des ententes conclues avec les gouvernements du Nouveau-Brunswick, de Terre-Neuve et Labrador, de l'Île-du-Prince-Édouard, de la Saskatchewan, des Territoires du Nord-Ouest, du Yukon et du Nunavut. Ainsi, le Service est présent dans toutes les provinces et tous les territoires du Canada, ce qui le rend accessible et disponible de façon décentralisée auprès de ses clients.

La Cour canadienne de l'impôt (CCI) a compétence exclusive pour entendre les appels et renvois découlant de l'application de plusieurs lois du Parlement. La majorité des causes ont trait à l'impôt sur le revenu, à la taxe sur les produits et services ou à l'assurance-emploi. Bien que de nombreux appels soient assujettis à une procédure semblable à celle de la Cour fédérale, les appels interjetés selon ce qu'on appelle la « procédure informelle » sont entendus d'une manière informelle et le plus rapidement possible, dans la mesure où les circonstances et l'équité le permettent. En vertu du paragraphe 4(1) de la *Loi sur la Cour canadienne de l'impôt*, celle-ci est composée d'un juge en chef, d'un juge en chef adjoint et d'au plus vingt autres juges. Au 31 décembre 2007, la Cour canadienne de l'impôt était composée du juge en chef, du juge en chef adjoint, de dix-huit juges, de cinq juges surnuméraires et de six juges suppléants. Pour en savoir davantage sur la Cour canadienne de l'impôt, consulter le site <http://www.lcc-cci.gc.ca>.

La Cour d'appel de la cour martiale du Canada (CACMC) a principalement pour fonction d'entendre les appels contestant des décisions rendues par une cour martiale. Les cours martiales sont des tribunaux militaires constitués en vertu de la *Loi sur la défense nationale*, qui jugent les affaires relevant du *Code de discipline militaire*, lequel se trouve aux parties III et VII de cette dernière loi. Sont membres de cette Cour des juges de la Cour d'appel fédérale et de la Cour fédérale ainsi que des juges de première instance et d'appel en exercice dans des cours supérieures provinciales. Au 31 décembre 2007, la Cour d'appel de la cour martiale du Canada était composée d'un juge en chef et de soixante-deux juges. Pour en savoir davantage sur la Cour d'appel de la cour martiale du Canada, consulter le site <http://www.ftc-cf.gc.ca>.

Cours fédérales, elle doit être composée d'un juge en chef et de trente-deux juges à temps plein. Au 31 décembre 2007, elle était composée du juge en chef et de vingt-huit juges à temps plein, de trois juges surnuméraires, de cinq juges suppléants et de cinq protonotaires. Pour en savoir davantage sur la Cour fédérale, prière de consulter

Raison d'être

Le Service a pour mandat de fournir des services administratifs efficaces aux quatre tribunaux suivants : la Cour d'appel fédérale, la Cour fédérale, la Cour d'appel de la cour martiale du Canada et la Cour canadienne de l'impôt. Il permet ainsi d'améliorer leur indépendance judiciaire, garantissant leur autonomie par rapport au gouvernement fédéral, tout en assurant une plus grande responsabilisation à l'égard de l'utilisation des deniers publics.

En ce qui concerne son approche client, le Service simplifie les démarches nécessaires pour que les parties intéressées puissent présenter leurs litiges à l'une de ces cours, et pour que les affaires dont ces tribunaux sont saisis soient traitées de façon équitable, rapide et efficace.

Les Cours

Les quatre Cours que sert le Service administratif des tribunaux judiciaires sont des cours supérieures d'archives. Elles sont créées par le Parlement du Canada en vertu du pouvoir d'établir des tribunaux « pour la meilleure administration du Canada »,

La **Cour d'appel fédérale** (CAF) entend les appels visant les décisions de la Cour fédérale et de la Cour canadienne de l'impôt, ainsi que d'autres appels visant les décisions de tribunaux administratifs fédéraux prévus par la loi. Elle a aussi compétence exclusive pour connaître des demandes de contrôle judiciaire visant les décisions de 14 commissions, offices, conseils ou autres tribunaux énumérés à l'article 28 de la *Loi sur les Cours fédérales* (voir <http://lois.justice.gc.ca/fr/F-7/index.html>). Les parties à un litige tranché par la Cour d'appel fédérale peuvent obtenir l'autorisation d'interjeter appel auprès de la Cour suprême du Canada si l'affaire met en cause une question d'importance pour le public. En vertu du paragraphe 5.(1) de la *Loi sur les Cours fédérales*, la Cour d'appel fédérale doit être composée d'un juge en chef et de 12 autres juges. Au 31 décembre 2007, elle était composée du juge en chef, de neuf juges et de trois juges surnuméraires. Pour en savoir davantage sur la Cour d'appel fédérale, consulter le site <http://www.fca-cf.gc.ca>.

La **Cour fédérale** (CF) est un tribunal de première instance et de contrôle judiciaire. Elle a compétence en première instance – mais non compétence exclusive – à l'égard des affaires où la Couronne est partie (y compris les revendications liées au droit autochtone), et des instances touchant le droit de l'amirauté et la propriété intellectuelle. Elle a aussi compétence exclusive pour entendre les appels interjetés en vertu d'approximativement 100 lois fédérales et pour connaître les affaires de sécurité nationale et des demandes de contrôle judiciaire visant tous les offices fédéraux, commissions et tribunaux ne relevant pas de la compétence de la Cour d'appel fédérale (voir plus haut). Ainsi, c'est de la Cour fédérale que relèvent les demandes de contrôle judiciaire visant les décisions rendues par la Commission de l'immigration et du statut de réfugié. En vertu du paragraphe 5.1(1) de la *Loi sur les*

Déclaration de la direction

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2008-2009 du Service administratif des tribunaux judiciaires.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009* : *Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement*.

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
- Il repose sur le résultat stratégique et l'architecture des activités de programmes de l'organisation qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.



Nom :

R.P. Guenette


Titre :

Administrateur en chef par intérim

nous sera éventuellement utile pour faire face aux risques qui peuvent se présenter. Ainsi donc, au cours des trois prochaines années, nous poursuivrons nos efforts pour :

- intégrer dans nos pratiques les éléments principaux des cadres clés de gestion, notamment le cadre de responsabilisation de gestion, la structure de gestion des ressources et des résultats et l'établissement d'un plan de ressources humaines intégré à nos activités;
- développer la notion de mesure, entre autres des indicateurs de rendement, des cibles, des normes de services, etc.

La compétence du personnel hautement qualifié et dévoué du Service est la clé du succès. Grâce à son travail qui appuie nos priorités organisationnelles, le Service s'assurera d'être reconnu comme un modèle d'excellence national et international de l'administration de la justice où les justiciables auront accès aux Cours dans les meilleurs délais, de manière efficace et équitable. Le Service s'engage à mettre en œuvre les mesures nécessaires pour lui permettre d'atteindre les résultats qui sont décrits dans ce rapport.



R.P. Guenette

Message de l'Administrateur en chef par intérim

En ma qualité d'administrateur en chef par intérim, c'est avec plaisir que je vous présente le Rapport sur les plans et priorités du Service administratif des tribunaux judiciaires (« SATJ ») aussi connu comme « Service » pour l'exercice 2008-2009.

Le Service est un organisme indépendant créé pour favoriser la coordination au sein de la Cour d'appel fédérale, la Cour fédérale, la Cour d'appel de la cour maritale du Canada et la Cour canadienne de l'impôt (les Cours), ainsi que pour accroître l'indépendance judiciaire en assurant les services administratifs de ces quatre tribunaux. Tout en réitérant le principe de l'indépendance judiciaire, l'administrateur en chef assure la responsabilité à l'égard de l'utilisation des fonds publics.

Le présent rapport a pour but de fournir au Parlement des informations cohérentes, complètes, équilibrées et fiables sur les priorités, les plans de dépenses, les résultats prévus et les moyens qui seront utilisés pour les concrétiser au cours des exercices financiers des trois prochaines années.

Il se veut également le portrait d'une planification axée sur les résultats, que nous comptons mettre en œuvre de manière à nous acquitter de notre mandat et pour progresser vers l'atteinte de notre objectif stratégique. À cette fin, les priorités organisationnelles du Service sont :

- la modernisation de nos processus administratifs et des activités des services de greffe;
 - la mise sur pied d'un environnement de travail bien conçu, dynamique et pleinement intégré qui favorisera la prestation de nos services aux clients et à la magistrature.
- Je suis heureux des progrès réalisés depuis notre création en juillet 2003 résultant de la fusion des services administratifs des quatre Cours. Par contre, il reste des défis à relever pour compléter avec succès notre transition. Afin d'assurer une meilleure prestation de services, l'organisation s'est activement engagée dans un certain nombre de projets de modernisation à propos desquels nous renouvellerons nos efforts, soit :

- établir une prestation de services selon un modèle de guichet unique pour les quatre Cours que nous desservons;
- adopter des technologies nouvelles pour améliorer l'accès à nos services, en particulier un nouveau système de gestion des instances, le dépôt électronique, le dépôt par télécopieur, etc.

Le Service devra relever des défis additionnels cette année en raison de la possible adoption du projet de loi C-3 (*la Loi modifiant la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*) et de la création du poste de défenseur. Advenant ce cas, le rôle exact du SATJ reste à définir.

Le Service demeure déterminé à adhérer et à faire la promotion des priorités du gouvernement fédéral en vue d'augmenter la responsabilité, d'améliorer la reddition de comptes et de démontrer avec transparence la saine gestion des autorisations qui lui sont confiées. De plus, l'effort consacré à l'amélioration continue de nos processus de gestion permet au Service de disposer de la capacité organisationnelle nécessaire pour répondre de façon efficace à un environnement en constante évolution. Il permet aussi de développer une certaine souplesse qui

SECTION I – SURVOL

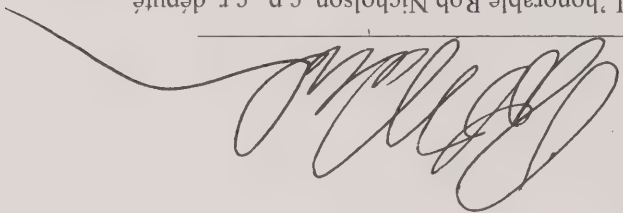
Table des matières

SECTION I – SURVOL	1
MESSAGE DE L'ADMINISTRATEUR EN CHEF PAR INTÉRIM	2
DÉCLARATION DE LA DIRECTION	5
RAISON D'ÊTRE	6
Les Cours	6
RENSEIGNEMENTS SUR L'ORGANISATION	8
ARCHITECTURE D'ACTIVITÉS DE PROGRAMME	11
Relations stratégiques	12
Crédits votes et législatifs inscrits dans le budget principal des dépenses	13
Tableau des dépenses prévues d'un ministère et équivalents temps plein	14
RENSEIGNEMENTS SOMMAIRES	16
PRIORITÉS DU MINISTÈRE	16
Activité de programme par résultat stratégique	17
PLANS ET PRIORITÉS DU DE L'ORGANISATION	18
Le fondement des priorités	18
ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL	20
Défis et risques	20
SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE	23
ANALYSE PAR ACTIVITÉS DE PROGRAMME	24
Analyse détaillée des activités de programmes	24
Objectif stratégique	24
Nom de l'activité de programme : Services du greffe	24
Nom de l'activité de programme : Services judiciaires	25
Activités de programmes appuyant la priorité 1	26
Activités de programme appuyant la priorité 2	28
SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	33
Lien du ministère avec les résultats du gouvernement du Canada	34
Liste des tableaux disponibles électroniquement	35
SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT	37
DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ DE PROGRAMME – SERVICES MINISTÉRIELS	38
Enjeux financiers importants de l'exercice 2008-2009	38
Gestion des installations et projets d'immobilisations	38
APPENDICE I : AUTRES RENSEIGNEMENTS	40
Personnes ressources	40
Bureaux du Service administratif des tribunaux judiciaires	41

**Service administratif des
tribunaux judiciaires**

2008-2009

Rapport sur les plans et les priorités

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rob Nicholson', is written over a horizontal line.

L'honorable Rob Nicholson c.p., c.r., député
Ministre de la Justice et procureur général du Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministre et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2009-III-116
ISBN : 978-0-660-63609-2



**Service administratif
des tribunaux judiciaires**

Budget des dépenses
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Department of Finance Canada

2008-09
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5


Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-54
ISBN: 978-0-660-63574-3

Department of Finance Canada

Report on Plans and Priorities

2008–09

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "James M. Flaherty", written over a horizontal line.

James M. Flaherty
Minister of Finance

Contents

Section I: Overview	1
Minister's Message	1
Management Representation Statement	2
Raison d'être	3
Organizational Information	3
Program Activity Architecture (PAA) Crosswalk	5
Summary Information	10
Departmental Plans and Priorities	12
Section II: Effective Economic Leadership—Building a Strong, Sustainable Economy to Benefit Canadians	17
Overview	17
Program Activity 1.1: Economic and Fiscal Policy Framework	19
Program Activity 1.2: Transfer and Taxation Payment Programs	27
Program Activity 1.3: Treasury and Financial Affairs	30
Section III: Supplementary Information	32
Table 1: Departmental Links to Government of Canada Outcomes	32
Table 2: Sustainable Development Strategy	33
Abbreviations	34
Contacts for Further Information and Websites	35

Section I: Overview

Minister's Message

Canada's economic fundamentals remain strong, earning wide respect internationally. Nevertheless, we are mindful of the increasingly complex challenges that confront us.

Canadians need to know what needs to be done to make our strong Canadian economy even stronger. The world economy is changing and Canada needs to adapt to it. It's abundantly clear that to sustain our Canadian advantage we must not just embrace change—we must lead it.

Building on Budget 2006 and *Advantage Canada*, our long-term economic plan, we are making choices now to secure Canada's prosperity for the future. For example, Budget 2007 focussed on restoring fiscal balance in Canada, cutting taxes for working families, reducing the national debt, and investing in key priorities like improving health care and environmental protection.

Canada has an opportunity that few other countries have: to make broad-based tax reductions that will strengthen our economy and leave more money in the pockets of Canadian individuals, families, and businesses. With almost \$60 billion of tax cuts announced in our October 2007 *Economic Statement*—including another one-percentage-point reduction in the Goods and Services Tax (GST)—the total actions taken by this government to date have provided nearly \$200 billion in broad-based tax reductions for all Canadians, over 2007–08 and the following five fiscal years.

We live in a highly competitive global economy, and we can't take our economic fundamentals for granted. We are not immune to the global challenges just over the horizon.

This Report on Plans and Priorities highlights the Department of Finance Canada's key strategies and goals to bolster confidence and investment in Canada's economy and to improve the quality of life of all Canadians.



The Honourable
James M. Flaherty, P.C., M.P.

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament the 2008–09 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Department of Finance Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of Part III of the 2008–09 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*.

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat (the Secretariat) guidance.
- It is based on the Department's approved Program Activity Architecture (PAA) as reflected in its Management, Resources, and Results Structure.
- It presents consistent, comprehensive, balanced, and reliable information.
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it.
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Secretariat.



Rob Wright
Deputy Minister
Department of Finance Canada

Raison d'être

The Department is committed to making a difference for Canadians by helping the Government of Canada develop and implement strong and sustainable economic, fiscal, social, security, and financial-sector policies and programs. It plays an important role in ensuring that government spending is focussed on results and delivers value for taxpayer dollars. The Department interacts extensively with other federal departments and agencies and plays a pivotal role in the analysis and design of public policy across the widest range of issues affecting Canadians.

The Department of Finance Canada's responsibilities include the following:

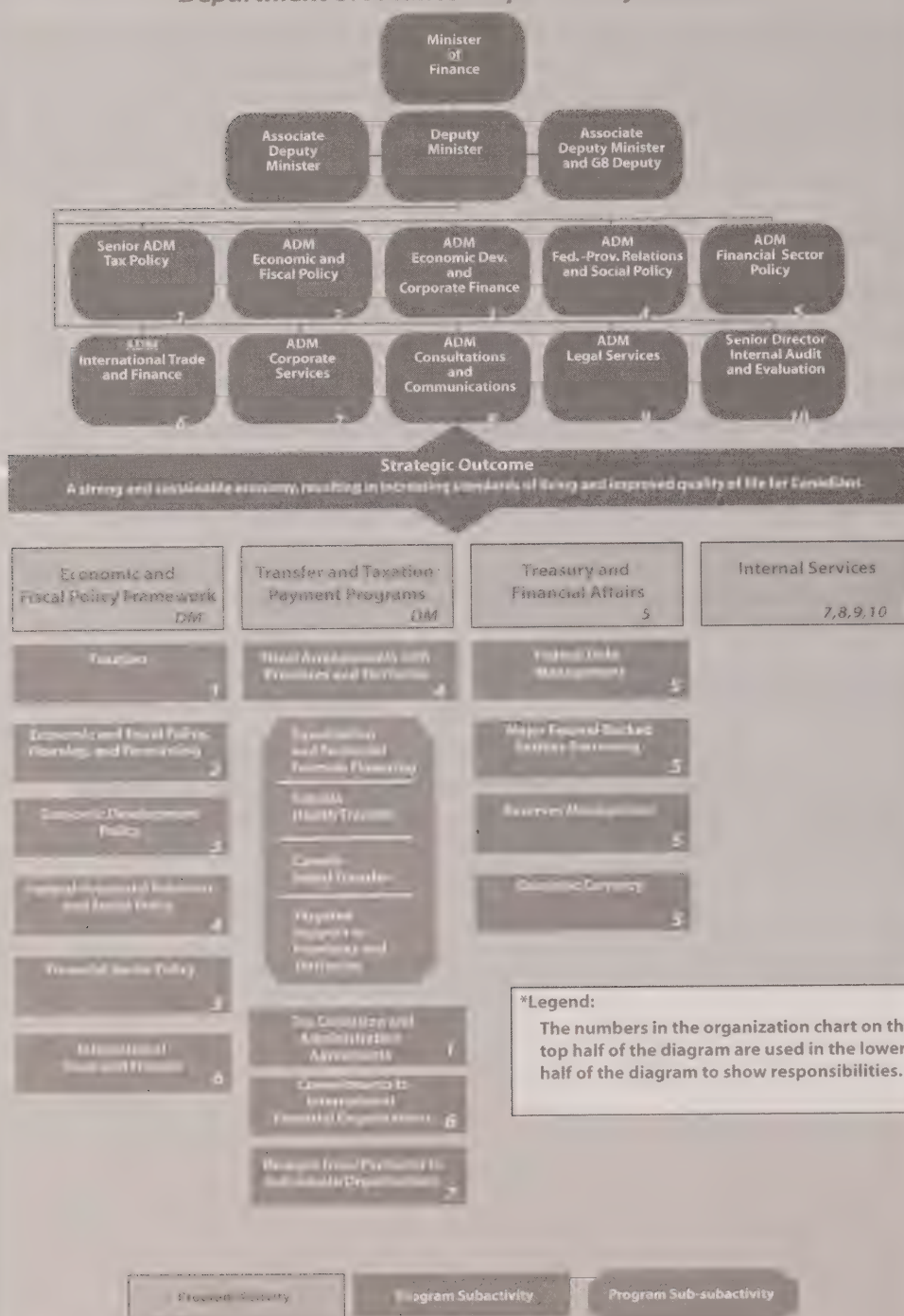
- preparing the federal budget;
- developing tax and tariff policy and legislation;
- managing federal borrowing on financial markets;
- administering major transfers of federal funds to the provinces and territories;
- developing regulatory policy for the country's financial sector; and
- representing Canada within international financial institutions and groups.

The Department also plays an important role as a central agency working with other departments to ensure the government's agenda is carried out and ministers are supported with first-rate analysis and advice.

Organizational Information

The Department supports the Minister of Finance by providing the best possible analysis and policy advice on economic, fiscal, social, and financial issues; implementing government decisions in a timely and efficient manner; and communicating government decisions in the clearest way possible, within and outside government.

Department of Finance Responsibility Matrix*



Program Activity Architecture (PAA) Crosswalk

In 2007, the Department revised its strategic outcome to better reflect focussed departmental efforts to improve the well-being of all Canadians. This revision will enable the Department to do a better job of reporting to Parliament on its priorities and strategic directions. It also facilitates the development of more appropriate performance measurement indicators directly related to the strategic outcome. At the same time, the Department revised its PAA, which is fully reflected for the first time in this 2008–09 RPP. The following table cross-references the earlier 2007–08 PAA with the new 2008–09 structure.

		New Program Activities			
2007 Program Activities	(\$ millions)	Economic and Fiscal Policy Framework	Transfer and Taxation Payment Programs	Treasury and Financial Affairs	Total
	Tax Policy	32.9			32.9
	Economic and Fiscal Policy	15.5			15.5
	Financial Sector Policy	19.6			19.6
	Economic Development and Corporate Finance	8.5			8.5
	Federal-Provincial Relations and Social Policy	12.7			12.7
	International Trade and Finance	16.4			16.4
	Public Debt			33,683.0	33,683.0
	Domestic Coinage			147.0	147.0
	Transfer Payments		45,327.7		45,327.7
	International Financial Organizations		696.2		696.2
	Total Planned Spending	105.8	46,023.8	33,830.0	79,959.6

Voted and Statutory Items Displayed in the Main Estimates

Voted and Statutory Item	Wording	2008–09 Main Estimates	2007–08 Main Estimates
		(\$ thousands)	
1	Operating expenditures ⁽¹⁾	89,793	89,343
5	Grants and contributions ⁽²⁾	374,800	221,200
(S)	Minister of Finance—salary and motor car allowance	76	75
(S)	Territorial Formula Financing (<i>Part I—Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act</i>) ⁽³⁾	2,312,939	2,142,450
(S)	Payments to International Development Association ⁽⁴⁾	318,280	318,269
(S)	Contributions to employee benefits plan ⁽⁵⁾	11,910	12,344
(S)	Purchase of domestic coinage ⁽⁶⁾	147,000	145,000
(S)	Interest and other costs ⁽⁷⁾	33,683,000	34,697,000
(S)	Statutory subsidies (<i>Constitution Act, 1867; Constitution Act, 1982; and other statutory authorities</i>)	32,000	32,000
(S)	Fiscal Equalization (<i>Part I—Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act</i>) ⁽⁸⁾	13,619,924	11,676,353
(S)	Canada Health Transfer (<i>Part V.1—Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act</i>) ⁽⁹⁾	22,629,304	21,348,400
(S)	Canada Social Transfer (<i>Part V.1—Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act</i>) ⁽¹⁰⁾	10,557,729	8,800,000
(S)	Payment to Ontario (<i>Budget Implementation Act, 2007</i>) ⁽¹¹⁾	150,000	—
(S)	Youth Allowances Recovery (<i>Federal-Provincial Fiscal Revision Act, 1964</i>) ⁽¹²⁾	(717,374)	(661,000)
(S)	Alternative Payments for Standing Programs (<i>Part VI—Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act</i>) ⁽¹³⁾	(3,256,839)	(3,010,000)
	Total budgetary	79,952,542	75,811,434
L10	In accordance with the <i>Bretton Woods and Related Agreements Act</i> , the issuance and payment of non-interest bearing, non-negotiable demand notes in an amount not to exceed \$318,280,000 to the International Development Association	—	—
(S)	Payments and encashment of notes issued to the European Bank for Reconstruction and Development—capital subscriptions ⁽¹⁴⁾	3,075	5,247
	Total non-budgetary	3,075	5,247
	Total Department	79,955,617	75,816,681

Notes:

1. The increase of \$450,000 is attributable to an increase for collective agreements, implementation of the *Federal Accountability Act* evaluation function, and the internal audit initiative and offset primarily by security regulation review sunseting funds and cost-efficiency reductions.
2. The increase of \$153.6 million, or 69.4 per cent, in the grants and contributions vote is mainly due to a reprofile from 2007–08 to 2008–09 of certain grants and an updated estimate for the interest component of contribution payments.
3. The increase of \$170.5 million in transfer payments for Territorial Formula Financing is a result of the new formula for Territorial Formula Financing that was announced in Budget 2007.

4. The increase of \$11,000 is required to reflect the required amounts for the final note encashment of International Development Agency agreement No. 14. This note will be issued in January 2008 (fiscal year 2007–08) and encashed in 2008–09.
5. The decrease in the employee benefits plan (EBP) is primarily attributable to a reduction in the EBP rate from 18.5 per cent to 17.5 per cent. This decrease was slightly offset by the application of the rate to increases in the salary allotment for items such as collective bargaining.
6. The increase of \$2 million or 1.4 per cent reflects the increased funding required to cover the cost to produce and distribute the domestic coinage to meet the needs of the economy.
7. Forecast of public debt charges have decreased by \$1.014 billion or 2.9 per cent due mainly to a downward revision of the expected stock of interest-bearing debt.
8. The increase of \$1.944 billion or 16.7 per cent in transfer payments for Equalization is a result of the new formula for Equalization that was announced in Budget 2007.
9. The increase of \$1.281 billion in Canada Health Transfer funds reflects the 6-per-cent increase in funding commitment in the September 2004 10-Year Plan to Strengthen Health Care.
10. The increase of \$1.758 billion or 20 per cent in Canada Social Transfer (CST) funds represents the legislated amount for the CST following new commitments set out in Budget 2007 that provide for a significant adjustment to the CST base and a 3-per-cent annual escalator.
11. Budget 2007 announced new funding to the Province of Ontario to assist the province in the transition to a single corporate tax administration.
12. The increase in the Youth Allowances Recovery of \$56.4 million is related to an increase in the estimated value of personal income tax points.
13. The increased recovery of \$246.8 million in the Alternative Payments for Standing Programs is attributable to an increase in the value of personal income tax points.
14. The decrease in the payments and encashment of notes to the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) of \$2.2 million or 41.4 per cent reflects the agreed schedule of Canada's payments and encashments for the EBRD's 1998 capital subscription increase and effects of exchange rate changes.

Departmental Planned Spending and Full-time Equivalents (FTE)

(\$ millions)	Forecast Spending 2007-08	Planned Spending 2008-09	Planned Spending 2009-10	Planned Spending 2010-11
Economic and Fiscal Policy Framework	102.2	102.2	102.2	101.9
Transfer and Taxation Payment Programs	40,867.7	46,020.8	47,464.1	49,721.7
Treasury and Financial Affairs	34,842.0	33,830.0	34,272.0	34,122.0
Budgetary Main Estimates (gross)⁽¹⁾	75,811.8	79,952.9	81,838.3	83,945.6
Transfer and Taxation Payment Programs				
Non-budgetary Main Estimates (gross)	5.2	3.1	1.7	0.0
Less: Respendable revenue	0.4	0.4	0.4	0.4
Total Main Estimates	75,816.7	79,955.6	81,839.6	83,945.2
<i>Adjustments:</i>				
<i>Supplementary Estimates A:</i>				
Funding in support of the <i>Federal Accountability Act</i> to evaluate all ongoing grant and contribution programs every five years	0.3			
Transfer from Human Resources and Skills Development Canada—for government advertising programs	0.1			
Interest and other costs	(890.0)			
Territorial Formula Financing	78.8			
Fiscal Equalization	1,248.3			
Canada Health Transfer	118.0			
Canada Social Transfer	794.6			
Youth Allowances Recovery	7.0			
Alternative Payments for Standing Programs	34.0			
Payment to British Columbia	30.0			
Payment to Yukon	3.5			
Payment to Northwest Territories	54.4			
Payment to Ontario	250.0			
Clean Air and Climate Change Trust Fund	1,518.9			
Patient Wait Times Guarantee	612.0			
Transitional payments	614.0			
Child Care Spaces	250.0			
Human Papillomavirus Immunization	300.0			
<i>Other Transfers from Treasury Board Central Votes:</i>				
TB Vote 22 (Operating budget carry forward)	4.7			
TB Vote 15 (Collective bargaining)	1.6			
TB Vote 10 (Government-wide initiatives)	0.5			

(\$ millions)	Forecast Spending 2007–08	Planned Spending 2008–09	Planned Spending 2009–10	Planned Spending 2010–11
<i>Other Statutory Items Not Listed in the Main Estimates:</i> ⁽²⁾				
Payment of liabilities previously transferred to revenue	4.0	4.0	4.0	4.0
Net loss on exchange	0.2 ⁽³⁾			
Vote 5—Reprofile of certain grants to 2008–09	(123.0)			
Total Adjustments	4,911.9	4.0	4.0	4.0
Total Planned Spending	80,728.6	79,959.6	81,843.6	83,949.2
Total planned spending	80,728.6	79,959.6	81,843.6	83,949.2
Less: Non-respendable revenue	4,422.1	4,333.5	4,341.5	4,350.5
Plus: Cost of services received without charge	16.0	16.5	16.6	16.7
Total Departmental Spending	76,322.5	75,642.6	77,518.7	79,615.5
Full-time Equivalents	821	835	835	835

Notes:

1. The increase in Main Estimates over the next three years is mainly due to increases in the Transfer and Taxation Payment Programs attributable to the new formula and commitments announced in the Budget 2007 for transfer payments to provinces and territories, the reprofile from 2007–08 to 2008–09 of certain grants, and the updated estimate for the interest component of contribution payments. The variation under the Treasury and Financial Affairs program activity is due to revision of the forecast for interest and service costs related to the public debt.
2. Includes only items over \$100,000.
3. Represents actual to end-of-December 2007. Amounts held for international currency reserve will fluctuate from year to year based on market conditions.

Summary Information

Financial Resources (\$ millions)

2008–09	2009–10	2010–11
79,959.6	81,843.6	83,949.2

Human Resources (FTEs)

2008–09	2009–10	2010–11
835	835	835

Departmental Priorities

Name	Type
1. Sound Fiscal Management	Ongoing
2. Sustainable Economic Growth	Ongoing
3. Sound Social Policies	Ongoing
4. Effective International Presence	Ongoing

Program Activities by Strategic Outcome

Strategic outcome: A strong and sustainable economy, resulting in increasing standards of living and improved quality of life for Canadians					
		Planned Spending (\$ millions)			
Program Activity	Expected Results	2008–09	2009–10	2010–11	Contributes to the Following Priority or Priorities
Economic and Fiscal Policy Framework	Effective management of the government's fiscal plan	53.2	53.2	53.3	Sound Fiscal Management; Sustainable Economic Growth; Sound Social Policies; Effective International Presence
	Canada has a sound, efficient, and competitive financial sector	19.6	20.2	19.7	
	Canada has a competitive, efficient, and fair tax system	32.9	32.4	32.5	
Transfer and Taxation Payment Programs	Payments to support Canadian provinces and territories in providing their residents with public services in areas of shared national priority; payments to international organizations to help the promotion of economic advancement of developing countries	46,023.8	47,465.8	49,721.7	Sound Fiscal Management; Sustainable Economic Growth; Sound Social Policies; Effective International Presence
Treasury and Financial Affairs	Prudent and cost-effective management of the government's treasury activities and financial affairs	33,830.0	34,272.0	34,122.0	Sound Fiscal Management
Total Department of Finance Canada		79,959.6	81,843.6	83,949.2	

Note: Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Departmental Plans and Priorities

Operating environment

If it has to do with the economy, it's the Department of Finance Canada's business. The Department serves as the government's primary source of analysis and advice on the economic, fiscal, and tax implications of key government priorities. The Department plans and prepares the federal government's budget, analyzes and designs tax policies and legislation, and develops rules and regulations for Canada's banks and other federal financial institutions. It administers the major fiscal arrangements that transfer federal funds to the provincial and territorial governments. It also negotiates tax collection agreements with the provinces and territories and tax administration agreements with Aboriginal governments. It develops policies on international finance and helps design Canada's tariff policies. It also monitors economic and financial developments in Canada and provides policy advice on a wide range of economic issues. In short, the Department helps manage the nation's bank account and provides advice to the government with the goal of creating a healthy economy for all Canadians.

In its *Economic Summary of Canada 2006*, the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) noted that Canada's economy, one of the healthiest among G7 countries, has remained strong in spite of major and ongoing structural changes: increased inter-regional labour mobility, restructuring within the resource and manufacturing sectors, and the rise of the service sector. These developments have significantly changed the composition of employment over the past two decades and, hence, the drivers of the Canadian economy.

With *Advantage Canada*, the government laid out a long-term economic plan to create better-paying jobs and solid growth for Canadians. Steps have been taken to ensure that Canada has a modern infrastructure, an innovative and entrepreneurial business environment, and a tax system that rewards hard work—all based on a foundation of sound fiscal management. Designed to make Canada a true world economic leader, *Advantage Canada* is a blueprint for the future that is focussed on creating five Canadian advantages that will help improve Canadians' quality of life and Canada's success on the world stage:

- Canada's *tax advantage* will reduce taxes for all Canadians and establish the lowest tax rate on new business investment in the G7;
- Canada's *fiscal advantage* will eliminate Canada's total government net debt in less than a generation, creating a strong foundation on which to build sustainable prosperity;
- Canada's *entrepreneurial advantage* will reduce unnecessary regulation and red tape and lower taxes to unlock business investment. In a more competitive business environment, consumers will be able to buy goods at lower prices, and Canadian businesses will be better equipped for global success;
- Canada's *knowledge advantage* will create the best-educated, most skilled, and most flexible workforce in the world; and
- Canada's *infrastructure advantage* will create modern, world-class infrastructure to ensure the seamless flow of people, goods, and services across our roads and bridges, through our ports and gateways, and using our public transit.

The Speech from the Throne in October 2007 outlined five clear priorities for the Government of Canada: strengthening Canada's sovereignty and place in the world; building a stronger federation; providing effective economic leadership; continuing to tackle crime; and improving our environment. The Department of Finance Canada plays a direct role in leading two of those key priorities—building a stronger federation and providing effective economic leadership—and contributes significantly to the other priorities.

Management agenda

The working environment of the Department is characterized by a strong commitment to consultation, coordination, and collaboration with a wide range of partners and client groups and a dynamic engagement with a rapidly changing global economy.

An important component of the work conducted by the Department involves consultation and collaboration with partners in both the public and private sectors. Its primary partners and clients include Parliament and parliamentary committees; provincial, territorial, and Aboriginal governments; other departments and agencies; Crown corporations; Canadian interest groups; financial market participants; the international economic and finance community; the international trade community; and civil society more broadly. In 2008–09, the Department will work on strengthening its outreach to these partners through the following activities:

- regular meetings with and presentations to tax professionals such as the Tax Executives Institute; business groups such as the Canadian Federation of Independent Business; non-governmental organizations, including labour organizations such as the Canadian Labour Congress; international organizations such as the OECD; and not-for-profit groups; and
- regular meetings and ongoing contact with provincial and territorial counterparts (ministers, deputy ministers, and senior officials) and Aboriginal governments.

The Department's activities are undertaken in the context of a rapidly integrating, technology-driven global economy. Events that take place far from Canada can have a powerful effect, both adverse and beneficial, on Canada's economy. To support its work on international economic issues, including international trade negotiations and initiatives to enhance the competitiveness of Canadian industry through tariff relief measures, the Department holds domestic consultations not only within the federal government but also with provincial and territorial governments, the private sector, and the Canadian public. The Department plays a key role in promoting a strong multilateral system of global economic and financial governance, most importantly in supporting the Minister's participation in the G7, G8, and G20 processes. The Department also plays a lead role in managing the country's activities related to international financial institutions and organizations such as the International Monetary Fund (IMF), the World Bank, the European Bank for Reconstruction and Development, the Financial Stability Forum, and the Financial Action Task Force on Money Laundering (FATF).

In 2007, the Department of Finance Canada conducted an in-depth review of the funding, relevance, and performance of all its programs and spending to ensure results and value for money from programs that are a priority for Canadians. The results of this strategic review were submitted to Treasury Board last fall, for subsequent review by Cabinet. The results of this review will be reflected in future reporting to Parliament.

The Department also has a strong commitment to accountability and risk management in its day-to-day business. The Department has adopted an integrated corporate business planning and resource allocation framework that encompasses priority setting, business planning, work planning, and results and performance measurement applying to both financial and human resources (HR) requirements. A corporate risk profile has been developed to help guide priority setting and resource allocation activities. This integrated planning framework, coupled with the Department's risk-based audit plan, positions the Department to better report on and demonstrate accountability for results and resources to Parliament and to Canadians. It also allows the Department to more strategically integrate priority setting with performance measurement and HR planning.

In 2008–09, a three-year HR management plan will also be developed and implemented to support the government's HR priorities, which include addressing HR management gaps—including succession planning, recruitment, retention, diversity, and official languages—and responding to employee concerns. This initiative is very much in keeping with the Clerk of the Privy Council's call for a renewed public service that adapts to challenging new circumstances and responds in innovative ways to the evolving needs of Canadians, centred on strong, values-based leadership.

The Department will also continue to implement the requirements of the *Federal Accountability Act*. As part of this process, the Department's Internal Audit and Evaluation Division has been provided with ongoing incremental funding to implement the enhanced requirements of the 2006 Treasury Board *Policy on Internal Audit*. This funding was provided largely for the hiring of additional staff, training and development, creation of critical infrastructure, and costs associated with external audit committee members.

Challenges and opportunities

To date, the economy has shown resilience in its ability to cope with ongoing changes. Canada's recent performance has been strong, driven by solid fundamentals for both households and businesses. Challenges, however, lie ahead. Increased competition from low cost producers, together with the rise of the Canadian dollar and a slower U.S. economy, is leading to a sectoral adjustment in the Canadian economy. Output and employment have shifted away from manufacturing toward the service sector, while remaining strong overall. Further, the effects of recent instability in global financial markets, a declining U.S. housing market, and the Canadian dollar's gains continue to pose challenges. While the economic fundamentals of the country are strong, Canada is not immune from economic turbulence. The global uncertainties highlight the importance of putting in place sound structural policies that can help mitigate the potential downside risks to the economy, as well as securing long-term growth potential. Finally, an expected slowdown in the rate of growth of the working age population, coupled with the fiscal pressures on all levels of government created by an aging population, will require a boost in productivity growth to maintain the high growth in living standards that Canadians have come to enjoy.

Canada's economic and fiscal fundamentals are solid, yet the world economy is experiencing a degree of volatility and increased uncertainty. Canada's strong fiscal position provides Canada with an opportunity that few other countries have: to make broad-based tax reductions that will

strengthen its economy, stimulate investment, and create more and better jobs. To that end, the government has recently introduced a long-term plan of broad-based tax relief for individuals, families, and businesses worth almost \$60 billion over 2007–08 and the following five fiscal years. Combined with previous relief provided by the government, total tax relief over the same period is nearly \$200 billion. Some of the key broad-based tax relief measures include the following:

- a new era in business taxation that will reduce the general federal corporate income tax rate to 15 per cent by 2012 from its 2007 rate of 22.1 per cent; this initiative will improve productivity, employment, and prosperity in an uncertain world;
- a reduction in the small business income tax rate to 11 per cent in 2008, one year earlier than scheduled;
- a further one-percentage-point reduction in the GST as of January 1, 2008, fulfilling the government's commitment to reduce the GST to 5 per cent; and
- a reduction in the lowest personal income tax rate to 15 per cent from 15.5 per cent, effective January 1, 2007, and an increase in the basic personal amount—the amount that all Canadians can earn tax-free—to \$9,600 for 2007 and 2008 and to \$10,100 for 2009.

Priorities

In recognition of the risks, challenges, and opportunities faced by the country, the Department has established four key priorities:

Priority 1: Sound Fiscal Management

A strong economy requires sensible, strong financial management and leadership. Canada's solid macroeconomic framework, which includes transparent fiscal management, underpins healthy economic growth and helps ensure the sustainability of Canada's social safety net. A sound fiscal structure also includes a competitive, efficient, and fair tax system to promote economic growth, create jobs, and boost living standards in a fiscally sustainable manner.

Solid macroeconomic fundamentals have placed Canadians in a good position to capitalize on both domestic and global economic opportunities. This position has allowed the government to reduce the public debt burden and, in turn, invest in important economic and social priorities, while also delivering significant broad-based tax relief to all Canadians.

The Department of Finance Canada will play a major role in keeping the government focussed on what it does best: improving services and helping build a climate for the overall economy to perform better. The Department will help ensure that spending is responsible, operations are efficient, and results are effective and accountable to taxpayers.

Priority 2: Sustainable Economic Growth

Government plays an important role in ensuring that Canadian individuals, businesses, and organizations have the advantages they need to succeed on a global scale. The Department therefore puts a key emphasis on sustainable economic growth by developing and implementing

policies and programs that provide appropriate support for the drivers of productivity growth: business investments, public infrastructure, human capital, innovation, and financial market governance.

As the government's source of analysis and advice on economic and fiscal matters, the Department will continue to help ensure that policies and programs create the conditions necessary for sustainable long-term economic growth by supporting business investments and research and development (R&D) and by helping Canadians meet the demands of the global economy.

The Department will assist government partnerships with the provinces, territories, and the private sector in strategic areas that contribute to strong economies, including primary scientific research, a clean environment, and modern infrastructure.

Priority 3: Sound Social Policies

The Department contributes, through its analysis and advice, to the government's efforts to meet its objectives for the quality of Canada's communities, health care, education, and social safety net programs and equality of opportunity for all citizens.

The government supports social programs delivered by provinces and territories by means of transfers to provincial and territorial governments. The Canada Health Transfer (CHT) is the primary federal transfer in support of health care, and the Canada Social Transfer (CST) supports social programs, including social assistance, social services, post-secondary education, and programs for children. Equalization payments enable less prosperous provincial governments to provide their residents with public services that are reasonably comparable to those in other provinces at reasonably comparable levels of taxation. Finally, Territorial Formula Financing is the key transfer to the three territorial governments. The Department designs and administers these transfers and undertakes regular review and consultations with provinces and territories as well as with interested stakeholders, academics, and other experts.

Priority 4: Effective International Presence

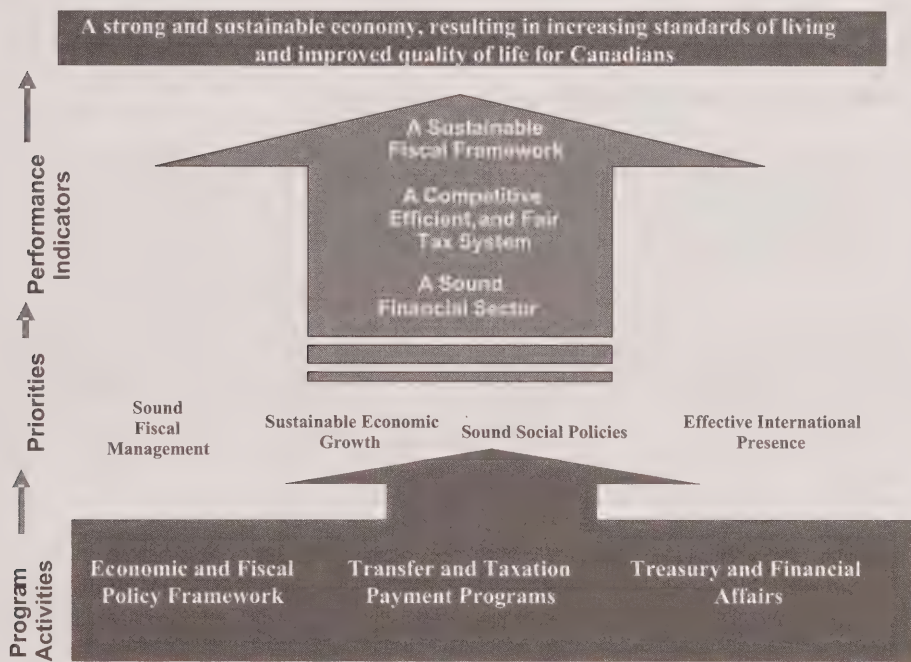
Improving the living standards and quality of life of Canadians in an increasingly competitive and integrated global economy continues to be a key departmental objective. This objective comprises maintaining secure and open borders, working to strengthen global growth and stability, advancing Canada's trade and investment interests, helping to foster development aimed at reducing global poverty, and advancing international standards to prevent abuses to the international financial system, including anti-terrorist financing. The Department contributes to policies and measures designed to achieve these objectives by representing Canada in a wide range of international financial institutions and economic organizations.

The Department will assist the government in creating the right economic conditions to encourage Canadian firms to invest and flourish and to be open to trade and foreign investment so goods, services, and technologies can flow freely into Canada, and Canadian firms can have ready access to foreign markets to compete with the world's best.

Section II: Effective Economic Leadership—Building a Strong, Sustainable Economy to Benefit Canadians

Overview

This section is based on the PAA developed by the Department of Finance Canada. It is organized according to the Department’s strategic outcome and the three principal program activities that support it.



The Department of Finance Canada carries out its activities with the aim of contributing to a strong and sustainable economy for Canadians. Its operations are articulated through three main activities: economic and fiscal policy making; transfer payments to provinces, territories, and international organizations; and the management of Government of Canada debt.

Department of Finance Canada's Strategic Outcome: Three Performance Indicators

✓ A sustainable medium-term fiscal framework:

Why is this important? By maintaining such a framework, the Department of Finance Canada contributes to a stable macroeconomic environment in Canada that also includes stable and predictable inflation. Placing fiscal policy in a medium-term framework ensures recognition of longer-term factors which influence the economy. It also acknowledges the importance of reducing public debt. It promotes economic stability by helping keep interest rates low, allowing Canadians to borrow, at lower cost, money for things that matter—such as new equipment and information technologies for business, or education and home renovation for families. It also strengthens our country's ability to deal with economic shocks and challenges such as the aging of the population.

✓ A competitive, efficient, and fair taxation system in Canada:

Why is this important? A competitive, efficient, and fair tax system raises sufficient revenues to pay for public services, including social programs (e.g. universal health care and public safety and security) and strategic investments in areas that promote a more competitive and productive Canadian economy (e.g. education and training, basic scientific research, and infrastructure). At the same time, however, revenues must be raised in a manner that keeps tax burdens and marginal tax rates low to provide incentives to work, save, and invest as well as allowing Canadian businesses to successfully compete for investment in an increasingly integrated global capital market. Tax revenues must also be raised in a fair and simple manner so that taxpayers in similar circumstances face similar tax treatment, ensuring that the tax burden is shared in accordance with taxpayers' ability to pay. Where appropriate, the tax system may also be used to pursue specific economic and social objectives, such as savings for post-secondary education, promoting charitable giving, encouraging R&D, and helping to protect the environment.

✓ A sound Canadian financial sector:

Why is this important? A strong economy must be supported by a financial system that instils confidence and efficiently provides a wide range of financial services to households and businesses. Keeping Canada's financial institutions and markets innovative and competitive, with a flexible regulatory framework founded on sound principles, will ensure that they continue to meet the needs of Canada's growing economy.

Economic and fiscal policy making is the core function of the Department of Finance Canada. This is where policy proposals to build a strong economy originate. The Department is responsible for the effective management of government's fiscal plan; it plays an important role in the soundness and competitiveness of Canada's financial sector as well as developing and maintaining a competitive, efficient, and fair tax system.

In the context of building a stronger federation, the Department of Finance Canada also has an important financial role that translates into *payments to provinces and territories* to help them in the delivery of public services to Canadians. The ongoing timeliness and accuracy of these

payments demonstrates the Department’s capacity to meet its financial obligations toward Canadians in all provinces and territories.

Finally, to fulfill its mandate, the Department borrows in financial markets to fund government operations. These borrowings, together with revenues raised through taxation and program spending, have a powerful effect on the Canadian economy. By the same token, these authorities also mean the Department is responsible for the *management of the debt* for the whole of the Government of Canada.

For each program activity, an overview of the program, performance indicators, and targets that measure the program activity’s expected results are presented. Each section concludes with the approaches and key initiatives that will advance the program during the planning period.

Program Activity 1.1: Economic and Fiscal Policy Framework

Overview

Policy making is the core function of the Department of Finance Canada. This program area develops policy proposals to build a strong and sustainable economy and prepares the government’s budget. Sustainable economic and fiscal policies, such as maintaining a competitive, efficient, and fair tax system and enabling a sound financial sector, are the underpinnings of a strong economy.

Expected Result		Performance Indicator		Target	
Effective management of the government’s fiscal plan		Annual debt reduction		Annual debt reduction of \$3 billion	
		Debt-to-GDP ratio		Reduce the federal debt-to-GDP ratio to 25 per cent by 2011–12	
		Nominal growth in government program spending		Below the nominal growth in the economy on average	
Canada has a sound, efficient, and competitive financial sector		Soundness, efficiency, and competitiveness of Canada’s financial sector		Healthy, growing financial sector that serves the needs of Canadians	
Canada has a competitive, efficient, and fair tax system		Competitiveness, efficiency, and fairness of Canada’s tax system		Tax system that raises the required revenue in a manner that compares favourably to other G7 countries	
Priorities	Sound Fiscal Management ✓	Sustainable Economic Growth ✓	Sound Social Policies ✓	Effective International Presence ✓	

Financial Resources (\$ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
105,779	105,788	105,488

Human Resources (FTEs)

2008–09	2009–10	2010–11
806	806	806

The Department has six subactivities within the economic and fiscal policy area. This program activity is the primary source of advice and recommendations to the Minister of Finance regarding issues, policies, and programs of the Government of Canada related to the areas of economic and social policy, federal-provincial-territorial relations, financial affairs, tax matters, and international trade and finance. The work conducted in this program area involves extensive research, analysis, and consultation and collaboration with partners in both the public and private sectors. To help develop first-rate policy and advice to ministers, the Department works with the public and Canadian interest groups; departments, agencies, and Crown corporations; provincial, territorial, and Aboriginal governments; financial market participants; the international economic and finance community; and the international trade community. In addition, the economic and fiscal policy program manages the negotiation of agreements and drafting of legislation. The aim of this program area is to create a sound and sustainable fiscal and economic framework that will generate sufficient revenues and provide for the efficient and effective management of expenditures in line with the budget plan and financial operations of the Government of Canada.

1.1.1—Taxation

This program area develops and evaluates federal taxation policies and legislation and provides advice and recommendations for changes aimed at improving the tax system while raising the required amount of revenue to finance government priorities. This program focusses on the following areas: personal income tax, business income tax, and sales and excise tax. The program is also involved with federal-provincial and federal-Aboriginal tax coordination, including developing tax legislation and negotiating international tax treaties, federal-provincial tax collection and reciprocal agreements, federal-Aboriginal tax administration agreements, and tax policy research and evaluation.

Why is this important? Improvements to the competitiveness, efficiency, and fairness of Canada's tax system reward Canadians for realizing their full potential, increase standards of living, fuel growth in the economy, encourage investment in Canada, and strengthen Canadians' confidence in the tax system.

1.1.2—Economic and Fiscal Policy, Planning, and Forecasting

This program area analyzes Canada's economic and fiscal situation, as well as the fiscal position of other levels of government and of governments in other countries, and advises on the

government's economic policy framework, its budget planning framework, and spending priorities. This program is responsible for monitoring and preparing forecasts of Canada's economic and fiscal position and plays a lead role in the management of the government's fiscal framework. The program also provides analytical support on a wide range of economic and financial issues related to the government's macroeconomic and structural policies.

Why is this important? This program is necessary to help ensure that fiscal planning in the Government of Canada is transparent and supports long-term fiscal sustainability. Maintaining sound fiscal planning allows the government to reduce the amount of money that it must spend to pay interest on its debt, which in turn frees resources that can be used to reduce personal income taxes, or to invest in other priorities, such as health care. Sound economic and fiscal policies also enable the Canadian economy to perform well despite various economic shocks.

1.1.3—Economic Development Policy

This program area is responsible for fulfilling the challenge function of the Department of Finance Canada by monitoring major economic policy issues and proposals under development in the economic departments, as well as providing policy advice to the Minister regarding the financial implications and relevance of the government's microeconomic policies and programs and proposals for the funding of programs. The program focusses on monitoring world-class research and developing regional and sectoral policy analysis in the areas of knowledge-based economy, defence, transportation, public infrastructure, environment, energy and resources, agriculture, fisheries, and privatization. It also plays a lead role in advising on corporate restructuring affecting Crown corporations and other corporate holdings.

Why is this important? To prepare the government's annual budget and estimate the size of the budget balance, the Department needs to assess and make recommendations from numerous proposals for new program spending emanating from line departments. This activity is critical if the government is to make choices that contribute to advancing economic growth.

1.1.4—Federal-Provincial Relations and Social Policy

This program area is responsible for creating a system of fiscal arrangements between Canada and the provinces and territories that will enable the funding of national priorities and redistribution of support from more prosperous regions to less prosperous ones in order to maintain a fiscal balance within Canada. The program area is also responsible for fulfilling the challenge function of the Department by providing policy advice to the Minister regarding the fiscal and economic implications of the government's social policies and programs related to health care, immigration, employment insurance and pensions, post-secondary education, Aboriginal and cultural programs, and benefits, as well as programs for seniors, disabled persons, and children. The program area conducts research and provides analysis and advice to the Minister and senior government officials to assist in preparation for meetings of Cabinet and its committees, the annual budget, fiscal updates, and responsibilities with respect to Canada Pension Plan legislation. The program is also responsible for preparing legislation and regulatory changes.

Why is this important? Long-term, predictable, stable, formula-based transfer support for provinces and territories and improvements to the social policy framework contribute to improved public services for Canadians, supporting the quality of Canada's communities, health care, education, and social safety net programs and equality of opportunity for all citizens.

1.1.5—Financial Sector Policy

This program area ensures the soundness, efficiency, and competitiveness of Canada's financial sector in support of strong, sustainable growth in the Canadian economy. This program provides analysis of Canada's financial services sector and financial markets, and it develops the legislative and regulatory framework governing federally regulated financial institutions (banks, trust companies, insurance companies, and co-operative credit associations) and federally regulated defined benefit pension plans. This program also spearheads the federal strategy to combat money laundering and terrorist financing. It plays a lead role in conducting Canada's relations and negotiating Canada's commitments with foreign governments in the area of trade in financial services.

Why is this important? A sound, efficient, and competitive Canadian financial sector is necessary to support the savings and investment needs of individuals, businesses, and the economy as a whole.

1.1.6—International Trade and Finance

The aim of this program area is to secure access to key markets for Canadian exporters and investors and to reduce tariffs where possible in order to enhance the competitiveness of domestic industries and expand commercial opportunities for them. This group also manages the Department's participation in international financial institutions such as the IMF, World Bank, and the European Bank for Reconstruction and Development, and international economic coordination groups such as the G7, G20, and the Asia-Pacific Economic Co-operation forum.

Why is this important? Canada's economic performance and future prosperity depend on a strong and stable global economy, as well as trade and investment flows supported by high standards of multilateral, regional, and bilateral trade and investment agreements. Canadian leadership and influence on international economic, financial, development, and trade issues increase financial and economic stability.

Key initiatives for the planning period

To implement government commitments made in *Advantage Canada*, Budget 2007, and the October 2007 *Economic Statement*, the Department of Finance Canada's main policy making initiatives for the planning period include the following:

Supporting tax relief and prudent fiscal management

Building on the 2007 *Economic Statement*'s significant actions to strengthen Canada's business tax advantage and making Canada's business tax environment more competitive, the Department will support the government's objective of seeking the collaboration of the provinces and territories through the following actions:

- replacing remaining provincial retail sales taxes (RST) with provincial value-added taxes harmonized with the GST; and
- reaching a 25 per cent combined federal-provincial-territorial statutory corporate income tax rate.

An internationally competitive business tax system promotes investment and economic growth, which will lead to new and better jobs and increased living standards for Canadians. The single most important action to improve tax competitiveness in Canada would be the harmonization of the remaining provincial RSTs with the GST in the five provinces that retain RSTs.

In addition to continuing the expansion and modernization of Canada's tax treaty network, the Department will assist the government in entering into comprehensive tax information exchange agreements with non-tax treaty countries. These agreements will help promote a competitive, stable, efficient, and fair tax environment to attract and retain internationally mobile capital and allow Canadian businesses to expand internationally.

Helping those who need it most is central to who we are as Canadians. The Department will support the government's initiatives in this area by assisting in the implementation of the new Registered Disability Savings Plan (RDSP). The RDSP will help parents and others save for the long-term financial security of a child with a severe disability.

To reduce interest costs to taxpayers, the Department will achieve a \$10-billion reduction in federal debt in 2007–08 and a \$3-billion reduction per year thereafter. As a result of these reductions, the federal debt-to-gross domestic product (GDP) ratio is expected to decline to reach the 25 per cent target by 2011–12. Interest savings from federal debt reduction will be dedicated to permanent and sustained personal income tax reductions. To achieve this expected debt reduction, the Department is committed to keeping the rate of growth of planned program spending below the rate of growth of the economy on average.

Supporting provinces and territories

In the context of the principles outlined in Budget 2006 and program changes included in Budget 2007, the Department will continue to provide advice on federal-provincial-territorial fiscal arrangements and federal-provincial-territorial relations more broadly. In particular, in consultation with provinces and territories, it will develop and implement research programs in targeted areas in preparation for the next renewal of these fiscal arrangements, which are currently legislated to 2013–14.

The Department will support the government's Northern Strategy, particularly with respect to development in Nunavut, and the devolution of natural resources and natural resources revenue sharing issues. The Department will continue to support and advise on mechanisms to facilitate the negotiation and implementation of Aboriginal specific claims agreements. It will also promote and enhance tax agreements with First Nations; for example, First Nations Goods and Services Tax agreements.

Supporting work, innovation, and skills

Both to ensure that Canada's workforce participation rate continues to increase in the context of an aging workforce and to maintain sustainable social policies, the Department will do the following:

- implement long-term and predictable support for post-secondary education and training as announced in Budget 2007;
- respond to review of student financial assistance, notably in the context of the sunset of the Canada Millennium Scholarship Foundation in 2010, and implement measures to improve and streamline assistance, as appropriate;
- implement the rollout of new training assistance through labour market agreements;
- respond to demographic pressures affecting labour force participation of specific groups including Aboriginal peoples, Canadians with disabilities, and older workers;
- support the development of proposals on education and economic development for Aboriginal peoples in Canada;
- support implementation measures to make it easier for Canadian-educated foreign students and temporary foreign workers to stay in Canada; and
- review the legislative and regulatory framework for federally registered defined benefit and defined contribution pension plans to continue to assess ways to strengthen its viability.

As indicated in *Advantage Canada*, Canada's tax burden on highly skilled workers is high relative to other countries such as the United Kingdom and the U.S. Personal income taxes are a factor in Canada's ability to attract and retain highly skilled workers and to encourage all workers to invest in training and education. In addition, reducing personal income taxes on savings would support investment and economic growth while enhancing the overall fairness and neutrality of the tax system. It would also make Canada's tax treatment of savings more competitive in relation to other countries. The Department will be examining the personal income tax system, including the treatment of savings and capital gains.

Improving work incentives for low- and modest-income Canadians is also an important priority for the government. The government's introduction of the Working Income Tax Benefit (WITB) for 2007 will help make work more rewarding and attractive for low- and modest-income Canadians. For 2008 and beyond, the Department will support the government's effort to continue working with interested jurisdictions to ensure that the WITB is effective and that it works well with other income support programs.

The Department will review and assess the results of the consultations on the Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) tax incentive program. The SR&ED program is intended to provide broad-based support for SR&ED performed in every industrial sector in Canada and to support small businesses in the performance of SR&ED. The government's overriding objective in undertaking these consultations is to increase the level of private sector R&D by implementing cost-effective improvements to the SR&ED program and further streamlining the program's administration.

The government released a new science and technology strategy in May 2007. During 2008–09, the Department will work with Industry Canada on its implementation.

Supporting the financial system

The Department will contribute to international efforts and engage with private- and public-sector partners in Canada to analyze the fallout from credit market turbulence that began in 2007 and assess whether regulatory or policy responses are needed. To do so, it will engage with domestic and global partners to examine appropriate stability frameworks and intervention and coordination mechanisms.

To advance a competitive advantage in global capital markets, the Department will continue to follow through on the capital markets plan issued with Budget 2007 and adjust and expand this plan to meet new circumstances and new challenges for Canada. To support a sound, competitive framework for mortgage insurance—a critical underpinning to the housing sector—it will also develop a new framework for the government guarantee that backs private insurers.

To improve the effectiveness of enforcement against capital markets fraud, the Department will work on implementing recommendations of the senior expert advisor to the Integrated Market Enforcement Teams and will continue working with provinces and territories.

The Department will also continue to ensure that Canada has the right framework to act decisively in combatting money laundering and terrorist financing and protecting the integrity of the financial system. In this regard, it will draw on the evaluation of Canada's anti-money laundering and counter-terrorist financing regime published by the FATF.

Supporting business competition, trade, and foreign investment

As a highly open economy in an increasingly global marketplace, Canada gains from more open trade and investment flows and better multilateral, regional, and bilateral trade and investment rules and agreements. Canada also benefits from a strong multilateral system of economic and financial governance.

The Department will work on modernizing Canada's competition, trade, and foreign investment policies and on promoting global growth and stability by means of the following:

- working to conclude World Trade Organization negotiations, foreign investment and protection agreements, and bilateral free trade agreements in partnership with other government departments;
- reducing tariffs where possible to improve the competitiveness of Canadian industry;
- laying a strong foundation for the Security and Prosperity Partnership of North America, particularly in regard to border efficiency, with other government departments;
- developing Canadian policy positions and proposals that improve prospects for global economic and financial stability and governance;
- contributing to the international efforts to reform the governance and operations of the IMF and the World Bank;

- developing initiatives for more effective use of international assistance and better debt management capacity in low-income countries;
- monitoring recommendations of the Competition Policy Review Panel, with a view to improving competition and investment policies to stimulate and foster the conditions that will allow Canadian firms to innovate and succeed; and
- participating in the Advisory Committee on Paperwork Burden Reduction and working with Industry Canada on options to meet a 20 per cent reduction in the federal paperwork burden on small businesses.

Environment and infrastructure

A clean environment is an important source of long-term economic strength for Canada. The government is committed to developing a regulatory structure to reduce emissions of greenhouse gases and curtail air contaminants. The Department will do the following:

- contribute to the achievement of this objective by working with other departments to implement a new approach to the environment; and
- continue to examine potential changes to the tax system to assist the government in meeting its environmental objectives.

High-quality, modern public infrastructure that allows goods and people to move freely and efficiently is essential to Canada's long-term prosperity. Budget 2007 announced a seven-year, \$33-billion infrastructure plan, as well as a number of initiatives to promote the use of public-private partnerships (PPP). The Department is involved on an ongoing basis in the development of the government's long-term infrastructure agenda. It will also promote the use of PPPs by establishing a new Public-Private Partnerships Office.

In addition, the Department will support the work of three advisory panels:

- The Advisory Panel on International Tax Issues will help strengthen Canada's business tax advantage. The panel is expected, by the end of 2008, to recommend ways to enhance the fairness and competitiveness of Canada's international tax system;
- The independent Panel on Crown Share Adjustment Payments is to follow up on the offshore arrangements made with Nova Scotia in October 2007. The Panel will report back to the government. The Department will focus on implementing the government's response to the Panel's recommendations, possibly through the development and implementation of regulations; and
- A panel will advise on the content and structure of securities regulation in Canada. The panel will report back to the Minister of Finance and provincial-territorial securities ministers.

Challenges and opportunities

The Department faces a number of unique challenges and opportunities in this program activity, given the nature of the role it plays within government. For example, continual and timely updating of information in response to rapidly changing economic conditions is essential to producing accurate advice and policy recommendations. Extensive research and ongoing consultations with private-sector forecasters are undertaken to keep economic information as current as possible. With respect to the preparation of the government budget, potential uncertainty arises from the translation of economic forecasts into spending and tax revenue projections. In response to this particular challenge, sensitivity analysis is applied to fiscal projections to reflect changes to economic and fiscal assumptions.

Another current challenge is crafting an appropriate response to the U.S. subprime mortgage financial crisis, which has resulted in turbulence in global financial markets. In response to this particular development, the Department is developing long-term structural measures to deal with the competitive challenges facing the economy. It is also closely participating in international efforts to assess the stability of the overall financial framework.

The Department operates in an environment that presents diverse risks. Risks range from infrastructure risks (e.g. a security breach) to people risks (e.g. not having the right people with the right set of skills to deliver on responsibilities and commitments) to policy risks (e.g. uncertainties arising from legislative or legal processes). The Department must also manage the financial risks associated with the government's financial assets and liabilities. The government regularly assesses its treasury management frameworks and programs. External evaluations are carried out as part of the Department's Treasury Evaluation Program (TEP), which started in the early 1990s. The objectives of the TEP are to assess past policy and operational decisions relative to their objectives and the evolving standards and practices of other comparable entities and to support good governance by providing decision-making information for management, as well as public transparency and accountability on outcomes.

Program Activity 1.2: Transfer and Taxation Payment Programs

Overview

This program activity administers transfer and taxation payments to provinces and territories. These payments are made in accordance with legislation and negotiated agreements to enable Canadian provinces and territories to provide their residents with public services. This program activity also includes commitments and agreements with international financial institutions aimed at aiding in the economic advancement of developing countries. These commitments can result in payments, generally statutory transfer payments, to a variety of recipients including individuals, organizations, and other levels of government.

In accordance with the *Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act* (FPFAA), related regulations, and negotiated agreements, this program activity administers transfer payments to provinces and territories as set out in legislation and negotiated agreements to provide for fiscal Equalization and support for health and social programs and targeted support for other shared priorities.

Equalization payments are made to eligible provincial governments in fulfillment of the constitutional commitment to ensure provincial governments have sufficient revenues to provide reasonably comparable levels of public services at reasonably comparable levels of taxation. Territorial Formula Financing achieves the same objective for all three territorial governments, recognizing the unique circumstances in the North. The payments are made in accordance with the terms and conditions established in the FPFAA and associated regulations.

The Canada Health Transfer (CHT) provides support for health care through cash and tax point transfers to provincial and territorial governments. The CHT supports the government's commitment to maintain the national criteria and conditions of the *Canada Health Act* (comprehensiveness, universality, portability, accessibility, and public administration and the prohibitions against user fees and extra-billing) and commitments made under 2000, 2003, and 2004 Health Accords. The payments are made in accordance with the terms and conditions established in the FPFAA and associated regulations and will provide long-term support, growing at six per cent annually until 2013–14.

The Canada Social Transfer (CST) provides support through cash and tax point transfers to provincial and territorial governments to assist them in financing social programs, post-secondary education, and programs for children. The CST gives provinces and territories the flexibility to allocate payments among supported areas according to their priorities and supports the federal government's commitment to prohibit minimum residency requirements for social assistance. The payments are made in accordance with the terms and conditions established in the FPFAA and associated regulations and will provide long-term support, growing at three per cent annually until 2013–14.

From time to time, the federal government commits to providing additional targeted support to the provinces and territories in areas of shared priority including health, social, and other sectors. For example, the government has provided support for the development and implementation of patient wait time guarantees and vaccination against human papillomavirus to protect against cervical cancer. The payments are made in accordance with the terms and conditions established in associated legislation and regulations.

The Department has entered into tax administration agreements with Aboriginal governments under which the federal government vacates and shares a negotiated portion of its GST and personal income tax room. The Department administers remittances to Aboriginal governments under these agreements.

The Department also administers Canada's international financial commitments aimed at improving outcomes in the developing economies. It administers transfer payments, in cooperation with Export Development Canada and the Canadian Wheat Board, to provide debt relief to developing countries as agreed to at the Paris Club. It also administers the issuance and encashment of demand notes and capital subscriptions for Canada's commitments with international financial institutions, such as the International Development Association, the IMF, and the European Bank for Reconstruction and Development, to provide international assistance to developing countries.

Financial Resources (\$ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
46,023,838	47,465,829	49,721,712

Expected Result	Performance Indicator	Target
Payments to support Canadian provinces and territories in providing their residents with public services in areas of shared national priority; payments to international organizations to help the promotion of economic advancement of developing countries	Payments are made on time and according to levels and formulas set out in legislation and are audited by the Office of the Auditor General	100 per cent
Priorities	Sound Fiscal Management ✓	Sustainable Economic Growth ✓
	Sound Social Policies ✓	Effective International Presence ✓

Key activities for the planning period

Activities under this program are ongoing.

- The Department will actively support the government's willingness to enter into tax administration agreements with Aboriginal governments. This effort will ensure greater uniformity of the federal tax system with the First Nations Goods and Services Tax and the First Nations Personal Income Tax.
- The Department will focus on implementation of new fiscal arrangements, ensuring timely and accurate payments to provincial and territorial governments, as well as a wide range of international financial organizations and Canadian creditors, consistent with the government's commitments and policy objectives.

Challenges and opportunities

Given the magnitude of the sums of money involved, the effect of this program area on other governments, on Canadians, and on the economy in general is significant. For that reason, high performance standards with respect to the timeliness and accuracy of payments are imposed. The Department has set a performance target of 100 per cent in terms of accuracy and the on-time transfer of funds to provinces and territories as well as Aboriginal governments for this program activity.

Program Activity 1.3: Treasury and Financial Affairs

Overview

Canada's debt management activities include the funding of government operations, which involves the payment of debt service costs and investments in financial assets needed to establish a prudent liquidity position. This program supports the ongoing refinancing of government debt coming to maturity, the execution of the budget plan, and other financial operations of the government, including governance of the borrowing activities of major government-backed entities such as Crown corporations. The program is also responsible for the system of circulating Canadian currency (bank notes and coins) to meet the needs of the economy.

Financial Resources (\$ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
33,830,000	34,272,000	34,122,000

Human Resources (FTEs)

2008–09	2009–10	2010–11
29	29	29

Expected Result		Performance Indicator		Target
Prudent and cost-effective management of the government's treasury activities and financial affairs		Public debt structure		Well-bid and well-covered auctions
		Measures of market performance		Positive feedback from market participants on initiatives
		Market consultation		
Priorities	Sound Fiscal Management ✓	Sustainable Economic Growth	Sound Social Policies	Effective International Presence

Key activities for the planning period

In its capacity as manager of Government of Canada debt, the Department will do the following:

- implement strategic plans to attain Canada's debt structure target and maintain a prudent level of liquidity;
- consolidate the borrowings of Crown corporations (Business Development and Bank of Canada, Canada Mortgage and Housing Corporation, Farm Credit Corporation) with the borrowings of the Government of Canada (further to the decision announced in Budget 2007); and
- review the coinage system composition to reduce costs in keeping with the conclusion of the Department's strategic review.

Challenges and opportunities

The government's framework for funds management plays an important role in ensuring the operational prudent management of a large market debt stock and ongoing financing program. It covers the need to develop risk mitigation strategies to deal with potential losses to the government arising from market developments or operational breaches. Reserves management plans have to identify and take requisite steps to address issues associated with the value of the Canadian dollar that might occur in the marketplace. An important element of this program activity involves ensuring that there is an adequate supply of bank notes and coinage for the needs of the Canadian economy. A particular challenge facing the government and the Bank of Canada, as issuer of banknotes approved by the Minister, is reducing the level of counterfeiting. In addition, the mix of coins in the coinage system and the extent to which the mix of coinage meets the needs of Canadians is an issue that the Department periodically reviews.

Section III: Supplementary Information

Table 1: Departmental Links to Government of Canada Outcomes

Program Activities by Strategic Outcome

Strategic outcome: A strong and sustainable economy, resulting in increasing standards of living and improved quality of life for Canadians					
		Planned Spending (\$ thousands)			
Program Activity	Expected Results	2008–09	2009–10	2010–11	Alignment to Government of Canada Outcome Area
Economic and Fiscal Policy Framework	Effective management of the government's fiscal plan	53,196	53,192	53,336	Strong Economic Growth
	Canada has a sound, efficient, and competitive financial sector	19,636	20,210	19,677	
	Canada has a competitive, efficient, and fair tax system	32,947	32,386	32,474	
Transfer and Taxation Payment Programs	Payments to support Canadian provinces and territories in providing their residents with public services in areas of shared national priority; payments to international organizations to help the promotion of economic advancement of developing countries	46,023,838	47,465,829	49,721,712	All Government of Canada Outcomes
Treasury and Financial Affairs	Prudent and cost-effective management of the government's treasury activities and financial affairs	33,830,000	34,272,000	34,122,000	All Government of Canada Outcomes
Total Department of Finance Canada		79,959,617	81,843,617	83,949,200	

Note: Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Table 2: Sustainable Development Strategy

“Sustainable development” is defined as development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs, and it is a key commitment of all federal departments. In 1995, the *Auditor General Act* was amended to require each department to prepare and update a Sustainable Development Strategy (SDS). These strategies are tabled in the House of Commons, and the Commissioner of the Environment and Sustainable Development monitors the progress toward their implementation.

An SDS is intended to outline a department’s goals and action plans for integrating sustainable development into its policies, programs, and operations over three-year planning periods.

The Department of Finance Canada’s SDS for the period of 2007–09 is the Department’s third update of its original SDS tabled in Parliament in December 1997. The 2007–09 SDS builds on the foundation of previous strategies, including key achievements in debt reduction, evaluating environmental tax proposals, strategic environmental assessment, and green stewardship. The Department’s 1998–2000, 2001–03, 2004–06, and 2007–09 strategies can be found at <http://www.fin.gc.ca/purl/susdev-e.html>.

Economic and fiscal policy frameworks and decisions that promote equity and enhance the economic, social, and environmental well-being of current and future generations form the basis of the Department’s plan for sustainable development. It highlights the long-term ideal that the Department will strive to achieve. For the 2007–09 SDS, the Department set out five long-term goals that focus on key areas where it can contribute, within its mandate, to sustainable development: (1) fiscal sustainability and a high standard of living for future generations; (2) strong social foundations; (3) integrating sustainable development considerations into policy making; (4) integrating sustainable development considerations into the economy; and (5) demonstrating the Department’s commitment to sustainable development in operations.

In accordance with each of these five goals, the Department’s action plan for sustainable development sets out a number of objectives and targeted actions over the planning period. In undertaking these actions over the three-year period, the Department recognizes that fully achieving sustainable development will take time and continued effort. This requires a long-term strategic approach, while continuing to commit to short-term actions that make progress toward the departmental vision for sustainable development.

A detailed outline of the Department’s objectives, actions, and planned results in its SDS in 2008–09 is available at <http://www.fin.gc.ca/purl/susdev-e.html>.

The following tables are available electronically at
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/index-eng.asp>

Table 3: Details of Transfer Payment Programs

Table 4: Evaluations

Table 5: Green Procurement

Table 6: Horizontal Initiatives

Table 7: Internal Audits

Table 8: Loans, Investments, and Advances (Non-Budgetary)

Table 9: Progress Toward the Department's Regulatory Plan

Table 10: Services Received Without Charge

Table 11: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

Abbreviations

The following abbreviations are used in this report:

CHT	Canada Health Transfer
CST	Canada Social Transfer
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development
FATF	Financial Action Task Force on Money Laundering
PPFAA	<i>Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act</i>
FTE	Full-time Equivalent
G7	Group of seven leading industrialized countries, including the U.S., the United Kingdom, France, Germany, Italy, Canada, and Japan
G8	G7 nations plus Russia
G20	Group consisting of 19 of the world's largest economies, together with the European Union
GDP	Gross Domestic Product
GST/HST	Goods and Services Tax / Harmonized Sales Tax
IMF	International Monetary Fund
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PAA	Program Activity Architecture
PPP	Public-private partnership
R&D	Research and development
RPP	Report on Plans and Priorities
SDS	Sustainable Development Strategy
SR&ED	Scientific Research and Experimental Development
TEP	Treasury Evaluation Program
WITB	Working Income Tax Benefit

Contacts for Further Information and Websites

Home page: <http://www.fin.gc.ca>

Email messages for the Minister of Finance, the Honourable James M. Flaherty, P.C., M.P:
jflaherty@fin.gc.ca

Comments or questions regarding the information on the Department of Finance Canada website:

Consultations and Communications Branch
Department of Finance Canada
140 O'Connor Street
Ottawa ON K1A 0G5
Canada

Telephone: 613-992-1753
Email: consultcomm@fin.gc.ca

Printed copies of Department of Finance Canada publications:

Distribution Centre
Department of Finance Canada
140 O'Connor Street
Ottawa ON K1A 0G5
Canada

Telephone: 613-995-2855
Fax: 613-996-0518

Sources de renseignements complémentaires et sites Web

Page d'accueil : <http://www.fin.gc.ca>

Adresse de courriel du ministre des Finances, l'honorable James M. Flaherty, c.p., député : jflaherty@fin.gc.ca.

Commentaires et questions au sujet de l'information affichée sur le site Web du Ministère

Direction des consultations et des communications
Ministère des Finances Canada
140, rue O'Connor
Ottawa (Ontario) K1A 0G5
Canada

Téléphone : 613-992-1753

Courriel : consultcomm@fin.gc.ca

Pour obtenir des exemplaires des publications du Ministère

Centre de distribution
Ministère des Finances Canada
140, rue O'Connor
Ottawa (Ontario) K1A 0G5
Canada

Téléphone : 613-995-2855
Télécopieur : 613-996-0518

Tableau 3 : Détails sur les programmes de paiements de transfert

Tableau 4 : Évaluations

Tableau 5 : Achats écologiques

Tableau 6 : Initiatives horizontales

Tableau 7 : Vérifications internes

Tableau 8 : Prêts, dotations en capital et avances (dépenses non budgétaires)

Tableau 9 : Progrès accomplis au regard du plan de réglementation du ministère

Tableau 10 : Services reçus à titre gracieux

Tableau 11 : Sources de revenus disponibles et non disponibles

Abréviations

Les abréviations suivantes sont employées dans le présent document :

AAP	Architecture des activités de programmes
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
ETP	Équivalents temps plein
FMI	Fonds monétaire international
G20	Groupe de 19 des plus grandes économies du monde, avec l'Union européenne
G7	Groupe de sept principaux pays industrialisés, à savoir les États-Unis, le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne, l'Italie, le Canada et le Japon
G8	Pays du G7 plus la Russie
GAFI	Groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux
LAFPP	<i>Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces (LAFPP)</i>
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PET	Programme d'évaluation de la trésorerie
PFRG	Prestation fiscale pour le revenu gagné
PIB	Produit intérieur brut
PPP	Partenariat public-privé
R-D	Recherche-développement
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
RS&DE	Recherche scientifique et développement expérimental
SDD	Stratégie de développement durable
TCPS	Transfert canadien en matière de programmes sociaux
TCS	Transfert canadien en matière de santé
TPS/TVH	Taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée

Tableau 2 : Stratégie de développement durable

Le « développement durable » s'entend du développement qui permet de répondre aux besoins de la génération actuelle sans compromettre la capacité de satisfaire les besoins des générations futures. Cette notion représente un engagement clé de tous les ministères fédéraux. En 1995, la *Loi sur le vérificateur général* a été modifiée de sorte que chaque ministre est désormais tenu de préparer et de tenir à jour une stratégie de développement durable (SDD). Ces stratégies sont déposées à la Chambre des communes et le commissaire à l'environnement et au développement durable vérifie la progression de leur mise en œuvre.

La SDD vise à exposer les objectifs et les plans d'action d'un ministère en vue d'intégrer le développement durable à ses politiques, ses programmes et ses activités sur des périodes de planification de trois ans.

La SDD du ministère des Finances Canada pour la période de 2007 à 2009 constitue la troisième révision de la SDD initiale qu'il a déposée devant le Parlement en décembre 1997. La SDD de 2007-2009 pousse plus loin les stratégies antérieures, y compris les principales réalisations au plan de la réduction de la dette, de l'évaluation des propositions fiscales environnementales, de l'évaluation environnementale stratégique et de l'intendance écologique. Les SDD du Ministère pour 1998-2000, 2001-2003, 2004-2006 et 2007-2009 sont disponibles à l'adresse suivante : <http://www.fin.gc.ca/purl/susdev-f.html>.

Le plan du Ministère en matière de développement durable est le suivant : Instaurer un cadre économique et financier et prendre des décisions qui favorisent l'équité et permettent d'accroître le bien-être économique, social et environnemental des générations actuelles et à venir. Il met en lumière l'idéal à long terme que poursuivra le Ministère. En ce qui concerne la SDD de 2007-2009, le Ministère a établi cinq buts à long terme qui ciblent les secteurs clés à l'égard desquels il peut, dans le cadre de son mandat, contribuer au développement durable : 1) viabilité financière et niveau de vie élevé pour les générations à venir; 2) solides assises sociales; 3) intégration des enjeux du développement durable au processus d'élaboration des politiques; 4) intégration des enjeux du développement durable à l'économie; 5) respect de l'engagement du Ministère sur le plan du développement durable dans le cadre des activités opérationnelles.

Au regard de chacun de ces cinq objectifs, le plan d'action du Ministère pour le développement durable établit un certain nombre d'objectifs et de mesures ciblées pour la période de planification. En prenant ces mesures au cours de la période de trois ans, le Ministère reconnaît que la concrétisation du développement durable prendra du temps et nécessitera des efforts soutenus. Cela exige une stratégie à long terme et l'engagement de prendre des mesures à court terme qui contribueront à réaliser la vision du Ministère à l'égard du développement durable.

Un exposé détaillé des objectifs, des mesures et des résultats prévus du Ministère en matière de développement durable en 2008-2009 figure à l'adresse suivante : <http://www.fin.gc.ca/purl/susdev-f.html>.

Section III : Renseignements supplémentaires

Tableau 1 : Liens entre le Ministère et les objectifs du gouvernement du Canada

Activités de programme par objectif stratégique

Résultat stratégique : Une économie vigoureuse et durable qui permettra aux Canadiens de relever leur niveau de vie et de bénéficier d'une meilleure qualité de vie	
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	

Activité de programme	Résultats prévus	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Conformité au secteur des résultats du gouvernement du Canada
Cadre des politiques économiques et fiscales	Gestion efficace du plan financier du gouvernement	53 196	53 192	53 336	Solide croissance économique
	Solidité, efficacité et compétitivité du secteur financier canadien	19 636	20 210	19 677	
	Compétitivité, efficacité et équité du Régime d'impôt canadien	32 947	32 386	32 474	
Programmes de paiements de transfert et d'impôt	Paiements pour aider les provinces et territoires canadiens à fournir des services publics à leurs résidents; paiements à des organisations internationales pour favoriser la promotion de l'avancement économique des pays en développement	46 023 838	47 465 829	49 721 712	Tous les résultats du gouvernement du Canada
	Trésorerie et affaires financières	33 830 000	34 272 000	34 122 000	
Total – Ministère des Finances Canada		79 959 617	81 843 617	83 949 200	Tous les résultats du gouvernement du Canada

Nota : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

Principales activités au cours de la période de planification

En sa qualité de gestionnaire de la dette du gouvernement du Canada, le Ministère prendra les mesures suivantes :

- instaurer des plans stratégiques permettant d'atteindre la cible relative à la structure de la dette et de conserver un niveau prudent de liquidité;
- consolider les emprunts des sociétés d'État (Banque développement du Canada, Société canadienne d'hypothèques et de logement, Société du crédit agricole) avec ceux du gouvernement du Canada (à la lumière de la décision annoncée dans le budget de 2007);
- examiner la composition du système de pièces de monnaie pour réduire les coûts, conformément aux conclusions de l'examen stratégique du Ministère.

Défis et possibilités

Le cadre de gestion des fonds du gouvernement contribue énormément à l'assurance d'une gestion prudente du grand encours de la dette contractée sur les marchés et d'un programme permanent de financement. Il traite de la nécessité d'élaborer des stratégies d'atténuation du risque permettant de composer avec les éventuelles pertes que le gouvernement subirait par suite de développements sur les marchés ou d'infractions internes aux politiques ou aux processus. Les plans de gestion des réserves doivent relever les problèmes se rapportant à la valeur du dollar canadien qui peuvent survenir sur les marchés et prendre les mesures qui s'imposent pour les rectifier. Un volet important de ce programme consiste à fournir l'assurance d'un approvisionnement suffisant en billets de banque et en pièces de monnaie pour satisfaire aux besoins de l'économie canadienne. Le gouvernement et la Banque du Canada, à titre d'émettrice des billets de banque approuvés par le Ministère, doivent s'attaquer à un problème de taille, à savoir réduire la contrefaçon. De plus, le Ministère se penche périodiquement sur la composition des pièces dans le système de monnaie et sur la mesure dans laquelle cette composition satisfait aux besoins des Canadiens.

Activité de programme 1.3 : Trésorerie et affaires financières

Aperçu

Les activités de gestion de la dette du Canada englobent le financement des opérations gouvernementales, ce qui suppose le paiement de frais d'intérêt sur la dette et les coûts de service des nouveaux emprunts. De plus, le programme gère les placements dans les actifs financiers requis pour établir une position de liquidité prudente. Ce programme assure le refinancement permanent des titres du gouvernement du Canada qui arrivent à échéance ainsi que l'exécution du plan budgétaire et d'autres opérations financières du gouvernement, notamment la gouvernance des opérations d'emprunt des principaux organismes fédéraux bénéficiant de la garantie du gouvernement comme les sociétés d'État. Cette activité de programme s'occupe en outre du système de circulation de la monnaie canadienne (billets et pièces) pour combler les besoins de l'économie.

Ressources financières (en milliers de dollars)

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
33 830 000	34 272 000	34 122 000	
Ressources humaines (ETP)			
2008-2009	2009-2010	2010-2011	
29	29	29	

Résultat prévu	Indicateur de rendement	Cible
Gestion prudente et économique des activités de trésorerie et des affaires financières du gouvernement	Structure de la dette publique Mesures du rendement du marché Consultation du marché	Adjudications bien couvertes et très efficaces Satisfaction des participants au marché par rapport aux initiatives
Saine gestion financière	Croissance économique durable	Saines politiques sociales
		Présence véritable sur la scène internationale

2008-2009	2009-2010	2010-2011
46 023 838	47 465 829	49 721 712

Résultat prévu	Indicateur de rendement	Cible
Les paiements permettent aux provinces et territoires canadiens de fournir à leurs résidents des services publics dans des champs de responsabilité partagée; les paiements aux organisations internationales aident à promouvoir l'avancement de l'économie des pays en développement	Les paiements sont effectués à temps et conformément aux niveaux et aux formules prévus par la loi et sont vérifiés par le Bureau du vérificateur général	100 %
		Présence véritable sur la scène internationale
Saine gestion financière	Croissance économique durable	Saines politiques sociales
Priorités		

Principales activités au cours de la période de planification

Les activités prévues au programme se poursuivent.

- Le Ministère secondera de façon active la décision du gouvernement de conclure l'Accord d'administration fiscale avec les gouvernements autochtones. Cet effort assurera une plus grande uniformité entre le régime fiscal fédéral et la taxe sur les produits et services des premières nations et l'impôt des particuliers des premières nations.
- Le Ministère établira de nouveaux arrangements fiscaux, versera des paiements exacts en temps opportun aux provinces et aux territoires de même qu'à un vaste éventail d'organisations financières internationales et de créanciers canadiens, conformément aux engagements et aux objectifs stratégiques du gouvernement.

Défis et possibilités

Vu l'importance des sommes en cause, l'incidence de ce secteur de programme sur les autres gouvernements, sur les Canadiens et sur l'économie en général est considérable. C'est pourquoi des normes élevées de rendement concernant le versement exact en temps opportun des paiements sont appliquées. Le Ministère a fixé un objectif de rendement de 100 p. 100 au chapitre de l'exactitude et du virement en temps opportun des fonds aux provinces et aux territoires, ainsi que de l'administration des versements aux gouvernements autochtones dans le cadre de cette activité de programme.

maintien des conditions et des critères nationaux énoncés dans la *Loi canadienne sur la santé* (intégralité, universalité, transférabilité, accessibilité et gestion publique, et l'interdiction de la surfacturation et des frais modérateurs) ainsi que les engagements pris dans le cadre des accords de 2000, 2003 et 2004 sur les soins de santé. Les paiements, versés conformément aux modalités établies dans la LAFGFP et les règlements connexes, constitueront une aide à long terme qui subira une hausse annuelle de 6 p. 100 jusqu'en 2013-2014.

Le Transfert canadien en matière de programmes sociaux (TCPS) prévoit des virements en espèces et des transferts fiscaux aux administrations provinciales et territoriales pour les aider à financer les programmes sociaux, l'enseignement postsecondaire et les programmes pour enfants. Le TCPS procure aux provinces et territoires la souplesse voulue pour répartir les paiements entre les secteurs en fonction de leurs priorités et appuie l'engagement pris par le gouvernement fédéral d'interdire l'imposition d'exigences de résidence minimale aux bénéficiaires de l'aide sociale. Les paiements, versés conformément aux modalités établies dans la LAFGFP et les règlements connexes, constitueront une aide à long terme qui subira une hausse annuelle de 3 p. 100 jusqu'en 2013-2014.

De temps à autre, le gouvernement fédéral s'engage à verser aux provinces et aux territoires une aide supplémentaire ciblée à investir dans des champs de responsabilité partagée, notamment dans le secteur de la santé, le secteur social et d'autres secteurs. À titre d'exemple, le gouvernement a financé l'élaboration et la mise en œuvre des garanties de délai d'attente pour les patients, ainsi que de l'immunisation contre le papillomavirus servant à combattre le cancer du col de l'utérus. Les paiements sont versés conformément aux modalités établies dans la LAFGFP et les règlements connexes.

Le Ministère a conclu l'Accord d'administration fiscale avec les gouvernements autochtones en vertu duquel le gouvernement fédéral libère et partage une partie négociée de l'espace fiscal au titre de la TPS et de l'impôt sur le revenu des particuliers. Le Ministère administre les versements effectués aux gouvernements autochtones conformément à ces accords.

Le Ministère administre en outre les engagements financiers internationaux du Canada visant à améliorer les résultats des économies en développement. Il administre les paiements de transfert, en collaboration avec Exportation et développement Canada et la Commission canadienne du blé, qui procurent un allègement de la dette aux pays en développement, comme il a été convenu au Club de Paris. De plus, il administre la délivrance et l'encaissement de billets à vue et de souscriptions au capital-actions aux termes des engagements que le Canada a pris envers d'institutions financières internationales, comme l'Association internationale de développement, le FMI et la BERD, de fournir de l'aide internationale aux pays en développement.

L'environnement dans lequel évolue le Ministère présente des risques divers, soit des risques liés à l'infrastructure (p. ex., infraction à la sécurité), des risques liés aux personnes (p. ex., ne pas disposer de gens compétents dotés des compétences requises pour s'acquitter des responsabilités et respecter les engagements) et des risques liés aux politiques (p. ex., incertitudes découlant des processus législatifs ou juridiques). Il incombe de plus au Ministère de gérer les risques financiers associés aux actifs et passifs financiers du gouvernement. Ce dernier évalue périodiquement ses cadres et programme de gestion de la trésorerie. Des évaluations externes sont menées dans le cadre du Programme d'évaluation de la trésorerie (PFT) du ministère des Finances, qui a été lancé au début des années 1990. Les objectifs du PFT consistent à évaluer les décisions prises par le passé en matière de politique et d'opération, au regard de leurs objectifs et des normes et des pratiques en évolution d'autres entités comparables. Il vise également à soutenir la bonne gouvernance en donnant de l'information au gestionnaire pour la prise de décision et en assurant la transparence et la responsabilisation publiques à l'égard des résultats.

Activité de programme 1.2 : Programmes de paiements de transfert et d'impôt

Aperçu

Cette activité de programme administre les principaux paiements de transfert et d'impôt aux provinces et aux territoires. Ces paiements, effectués conformément à la loi et à des accords négociés, permettent aux provinces et territoires canadiens de fournir des services publics à leurs résidents. Cette activité de programme traite en outre des engagements et des ententes auprès d'institutions financières internationales qui ciblent l'aide à l'avancement économique des pays en développement. Ces engagements peuvent donner lieu à des paiements, en général des paiements de transfert prévus par la loi, à un éventail de bénéficiaires dont des particuliers, des organisations et d'autres ordres de gouvernement.

En application de la *Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces* (LAFGFP), des règlements connexes et des ententes négociées, cette activité de programme voit à l'administration des paiements de transfert aux provinces et aux territoires conformément à la loi et aux ententes négociées afin de prévoir la péréquation et de soutenir les programmes en matière de santé, les programmes sociaux et l'aide ciblée au titre d'autres priorités partagées.

Des paiements de péréquation sont versés aux administrations provinciales qui y ont droit conformément à l'engagement pris dans la constitution de les donner des revenus suffisants qui leur permettront d'assurer les services publics à un niveau de qualité et de fiscalité sensiblement comparables. La formule de financement des territoires atteint le même objectif pour les trois administrations territoriales, compte tenu des circonstances uniques qui prévalent dans le Nord. Les paiements sont versés conformément aux modalités établies dans la LAFGFP et les règlements connexes.

Le Transfert canadien en matière de santé (TCS) prévoit des virements en espèces et des transferts fiscaux aux administrations provinciales et territoriales afin qu'elles disposent de ressources à consacrer aux soins de santé. Il renforce l'engagement du gouvernement envers le

- poursuivre l'examen des éventuels changements à apporter au régime fiscal pour aider le gouvernement à atteindre ses objectifs environnementaux.

La prospérité à long terme du Canada dépend d'une infrastructure publique moderne et de haute qualité qui permet la circulation libre et efficiente des personnes et des marchandises. Dans le budget de 2007, le gouvernement a annoncé un plan d'infrastructure de sept ans s'élevant à 33 milliards de dollars, ainsi qu'un certain nombre d'initiatives pour promouvoir le recours à des partenariats public-privé (PPP). Le Ministère participe en permanence à l'élaboration du programme d'infrastructure à long terme du gouvernement. Il préconisera en outre le recours aux PPP en mettant sur pied un nouveau bureau des partenariats public-privé.

En outre, il mettra sur pied les trois groupes consultatifs suivants :

- Le Groupe consultatif sur les questions de fiscalité internationale contribuera à améliorer l'avantage canadien au chapitre de l'imposition des sociétés. Il devrait recommander, d'ici la fin de 2008, des moyens de renforcer l'équité et la compétitivité du régime de fiscalité internationale du Canada;
- Le Groupe d'experts indépendant sur les paiements de rajustement à l'égard de la part de la Couronne donnera suite aux accords sur les ressources extracôtières conclus avec la Nouvelle-Écosse en octobre 2007. Il fera rapport au gouvernement. Le Ministère concentrera par la suite ses efforts sur la mise en œuvre des recommandations du groupe d'experts en élaborant et en appliquant des règlements;
- Un groupe d'experts sera chargé de fournir des conseils au sujet du contenu et de la structure de la réglementation des valeurs mobilières au Canada. Il fera rapport au ministre des Finances et aux ministres provinciaux et territoriaux responsables des valeurs mobilières.

Défis et possibilités

Vu la nature du rôle qu'il est appelé à jouer au gouvernement, le Ministère fait face à de nombreux défis et possibilités uniques dans le cadre de cette activité de programme. À titre d'exemple, il doit, pour être en mesure de fournir des conseils précis et de formuler des recommandations stratégiques judicieuses, constamment mettre à jour l'information afin de réagir promptement à l'évolution rapide des conditions économiques. Il mène de vastes travaux de recherche et de consultation auprès des économistes du secteur privé pour assurer l'actualisation régulière de l'information économique. En ce qui concerne la préparation du budget du gouvernement, la transposition des prévisions économiques en projections des dépenses et des revenus fiscaux peut créer de l'incertitude. Afin de relever un tel défi, il applique une analyse de sensibilité aux projections financières qui tient compte des changements apportés aux hypothèses économiques.

Le Ministère doit également trouver l'intervention appropriée à la crise financière suscitée par les prêts hypothécaires à risque aux États-Unis, qui a fortement perturbé les marchés financiers mondiaux. Pour ce faire, il élabore des mesures structurelles à long terme qui permettront à l'économie de relever les défis en matière de concurrence auxquels elle est confrontée. Le Ministère participe de près aux efforts internationaux d'évaluation de la stabilité du cadre financier global.

Appuyer la concurrence, les échanges commerciaux et l'investissement étranger des entreprises

Comptant sur une économie très ouverte dans un marché de plus en plus mondialisé, le Canada tirera parti d'échanges commerciaux et de flux d'investissements plus ouverts, ainsi que des meilleurs règles et accords en matière de commerce et d'investissement à l'échelle multilatérale, régionale et bilatérale. Il tirera également profit d'un solide système multilatéral de gouvernance économique et financière.

Le Ministère s'efforcera de moderniser les politiques canadiennes en matière de concurrence, d'échanges commerciaux et d'investissement étranger ainsi qu'à promouvoir la croissance et la stabilité mondiale grâce aux mesures suivantes :

- travailler en vue de conclure des négociations de l'Organisation mondiale du commerce, des accords de protection de l'investissement étranger, ainsi que des accords de libre-échange bilatéraux en partenariat avec d'autres ministères;
- réduire les taux de droits dans la mesure possible pour accroître la compétitivité de l'industrie canadienne;
- définir une solide assise pour le Partenariat nord-américain pour la sécurité et la prospérité, surtout en matière d'efficacité à la frontière, en collaboration avec d'autres ministères;
- élaborer les positions stratégiques du Canada et formuler des propositions visant à améliorer la stabilité économique et financière ainsi que la gouvernance à l'échelle internationale;
- contribuer aux efforts internationaux visant à réformer la gouvernance et les activités du FMI et de la Banque mondiale;
- élaborer des initiatives permettant d'utiliser plus efficacement l'aide internationale et d'améliorer la capacité de gestion de la dette des pays à faible revenu;
- surveiller les recommandations du Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence visant à améliorer les politiques en matière de concurrence et d'investissement afin d'encourager et de favoriser un climat propice à l'innovation et à la réussite des entreprises canadiennes;
- participer aux travaux du Comité consultatif sur l'allègement du fardeau de la paperasserie et collaborer avec Industrie Canada pour mettre au point des options en vue de réduire de 20 p. 100 la paperasserie fédérale des petites entreprises.

Environnement et infrastructure

Un environnement propre représente une importante source de dynamisme économique à long terme pour notre pays. Le gouvernement est déterminé à mettre au point une structure de réglementation à l'appui de la *Loi canadienne sur la qualité de l'air* afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre et de limiter les contaminants atmosphériques. Le Ministère prendra les mesures qui suivent :

- contribuer à l'atteinte de cet objectif en collaborant avec d'autres ministères pour instaurer une nouvelle approche à l'égard de l'environnement;

L'amélioration des incitations au travail pour les Canadiens à faible et à moyen revenu constitue également une importante priorité pour le gouvernement. L'instauration de la prestation fiscale pour le revenu gagné (PFRG) par le gouvernement en 2007 aidera à rendre le travail plus intéressant et attrayant pour les Canadiens à faible et à moyen revenu. En 2008 et au cours des années ultérieures, le Ministère appuiera les efforts du gouvernement visant à poursuivre la collaboration avec les administrations intéressées pour faire en sorte que la PFRG soit efficace et cadre bien avec d'autres programmes de soutien du revenu.

Le Ministère examinera et évaluera les résultats des consultations au sujet du programme d'encouragements fiscaux pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE). Ce programme vise à fournir un vaste soutien de portée générale aux activités de RS&DE effectuées dans chaque secteur industriel au Canada et à appuyer les petites entreprises qui mènent des activités de RS&DE. Par ces consultations, le gouvernement vise avant tout à relever le niveau de R-D effectuée dans le secteur privé en améliorant de façon rentable les mesures incitatives et en simplifiant davantage l'administration du programme.

En mai 2007, le gouvernement a publié une nouvelle stratégie en matière de sciences et de technologie qu'il compte mettre en œuvre en 2008-2009, en collaboration avec Industrie Canada.

Appuyer le système financier

Le Ministère contribuera aux efforts internationaux et collaborera avec des partenaires des secteurs public et privé au Canada pour analyser les retombées de la turbulence du marché du crédit remontant à 2007 et pour déterminer si des interventions sous forme de règlements ou de politiques s'imposent. Pour ce faire, il mènera des consultations auprès de ses partenaires à l'échelle nationale et internationale pour examiner les cadres appropriés de stabilisation des marchés ainsi que les mécanismes d'intervention et de coordination.

Dans le but de promouvoir l'avantage concurrentiel sur les marchés mondiaux des capitaux, le Ministère poursuivra la mise en place du plan sur les marchés de capitaux, accompagnant le budget de 2007, qui pourrait être modifié en fonction de tout changement à la situation du Canada et des nouveaux défis auxquels il fait face. Il appuiera un cadre sain et concurrentiel pour les assurances sur les prêts hypothécaires qui constitue un facteur essentiel pour le secteur du logement, en élaborant un nouveau cadre visant la garantie gouvernementale accordée aux compagnies privées d'assurance.

Afin de mieux lutter contre les cas de fraude sur les marchés capitaux, le Ministère s'efforcera de mettre en œuvre les recommandations de l'expert-conseil principal auprès des Équipes intégrées de la police des marchés financiers et poursuivra sa collaboration avec les provinces et territoires.

De plus, le Ministère continuera de veiller à ce que le Canada soit doté d'un cadre adéquat qui lui permette d'adopter des mesures fermes de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement des activités terroristes et de protection de l'intégrité du système financier. Pour ce faire, il s'inspirera de l'évaluation du Régime canadien de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes, publiée par le GAFI.

Le Ministère appuiera la Stratégie pour le Nord du gouvernement, surtout en ce qui concerne le développement au Nunavut et les questions de cession des responsabilités pour les ressources naturelles et le partage des revenus découlant de celles-ci. Il continuera d'offrir son soutien et ses conseils à propos des mécanismes devant faciliter la négociation et la mise en œuvre d'accords sur des revendications territoriales précises conclues avec des Autochtones. De plus, il précôniserait et améliorera les conventions fiscales avec les Premières nations, dont les ententes relatives à la taxe sur les produits et services des premières nations.

Appuyer le travail, l'innovation et les compétences

Le Ministère prendra les mesures suivantes pour assurer l'augmentation continue du taux de participation à la population active du Canada compte tenu du vieillissement de la population ainsi que le maintien de la viabilité des politiques sociales :

- accorder une aide financière à long terme prévisible au titre de l'enseignement postsecondaire et de la formation, telle qu'annoncée dans le Budget de 2007;
- participer à l'examen visant à améliorer et à rationaliser l'aide financière aux étudiants, notamment dans le contexte de la cessation de la Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire en 2010;
- appuyer la mise en place de nouvelles mesures d'aide à la formation dans le cadre d'ententes relatives au marché du travail;
- donner suite aux pressions démographiques influant sur la participation à la population active de groupes particuliers comme les Autochtones, les handicapés et les travailleurs âgés;
- soutenir l'élaboration de propositions en matière d'enseignement et de développement économique à l'intention des peuples autochtones du Canada;
- instaurer des mesures qui permettront aux étudiants étrangers formés au Canada et aux travailleurs temporaires étrangers de prolonger facilement leur séjour au pays;
- examiner le cadre législatif et réglementaire des régimes fédéraux de retraite à prestations et à cotisations déterminées afin de poursuivre l'évaluation des mesures visant à renforcer sa viabilité.

Comme le précisait le plan *Avantage Canada*, le fardeau fiscal des travailleurs hautement qualifiés est trop élevé au Canada par rapport à ce qu'on observe dans d'autres pays comme le Royaume-Uni et les États-Unis. L'impôt sur le revenu des particuliers permet au Canada d'attirer et de garder des travailleurs hautement qualifiés ainsi que d'encourager tous les travailleurs à investir dans la formation et l'éducation. En outre, la réduction de l'impôt sur le revenu des particuliers applicable à l'épargne favoriserait l'investissement et la croissance économique tout en accroissant l'équité et la neutralité du régime fiscal dans son ensemble. Cela rendrait aussi le traitement fiscal de l'épargne au Canada plus concurrentiel par rapport à celui d'autres pays. Le Ministère se penchera sur le régime d'impôt sur le revenu des particuliers, notamment sur le traitement fiscal de l'épargne et des gains en capital.

gouvernement de prendre les mesures suivantes pour solliciter la collaboration des provinces et des territoires :

- remplacer les taxes provinciales de vente au détail (TVD) restantes par les taxes sur la valeur ajoutée harmonisées avec la TPS;
- ramener à 25 p. 100 le taux combiné fédéral, provincial et territorial d'imposition sur le revenu des sociétés prévu par la loi.

Un régime d'imposition des sociétés concurrentiel à l'échelle internationale favorise la croissance de l'investissement et de l'économie qui produira de nouveaux emplois de meilleure qualité ainsi qu'un niveau de vie accru pour les Canadiens. L'harmonisation avec la TPS des taxes de vente au détail dans les cinq provinces qui les appliquent encore représente la mesure la plus importante pour améliorer la compétitivité fiscale au Canada.

Outre la poursuite de l'expansion et de la modernisation du réseau canadien de conventions fiscales, le Ministère aidera le gouvernement à conclure des accords généraux sur l'échange de renseignements fiscaux avec des pays n'ayant pas conclu de convention fiscale avec le Canada. Ces accords permettront au Canada de se doter d'un régime fiscal concurrentiel, stable, efficace et équitable capable d'attirer et de conserver des capitaux mobiles à l'échelle internationale et permettre à des entreprises canadiennes de conquérir les marchés internationaux.

Venir en aide à ceux qui en ont le plus besoin est au cœur de notre identité canadienne. Le Ministère appuiera les initiatives du gouvernement à ce chapitre en participant à la mise en œuvre du nouveau régime enregistré d'épargne-invalidité (REEI), qui aidera les parents et autres intervenants à économiser pour assurer la sécurité financière à long terme d'un enfant gravement handicapé.

Afin de diminuer les frais d'intérêt pour les contribuables, le Ministère réduira de 10 milliards de dollars la dette fédérale en 2007-2008, puis de 3 milliards par année ultérieurement. Ces réductions permettront de ramener la dette fédérale au PIB à 25 p. 100 en 2011-2012. Les économies en frais d'intérêt découlant de la diminution de la dette fédérale seront affectées à des réductions permanentes et durables de l'impôt sur le revenu des particuliers. Pour arriver à réduire la dette comme prévu, le Ministère s'engage à maintenir le taux de croissance des dépenses de programme prévues, en moyenne, à un niveau inférieur au taux de croissance de l'économie.

Appuyer les provinces et les territoires

Conformément aux principes énoncés dans le budget de 2006 et aux modifications apportées aux programmes décrites dans le budget de 2007, le Ministère continuera de fournir des conseils sur les arrangements fiscaux fédéraux-provinciaux et, de manière plus générale, sur les relations fédérales-provinciales-territoriales. En collaboration avec les provinces et les territoires, il élaborera et mettra en œuvre des programmes de recherche dans des secteurs ciblés en prévision du prochain renouvellement des arrangements fiscaux, qui sont prévus par la loi jusqu'en 2013-2014.

1.1.5 – Politique du secteur financier

Ce secteur de programme veille à la solidité, à l'efficience et à la compétitivité du secteur financier canadien afin de garantir une croissance solide et viable de l'économie canadienne. Ce programme fournit des analyses sur le secteur des services financiers et les marchés financiers du Canada, et élabore le cadre législatif et réglementaire régissant les institutions financières sous de régime fédéral (banques, sociétés de fiducie, sociétés d'assurances et associations coopératives de crédit) et les régimes de retraite fédéraux à prestations déterminées. De plus, il s'occupe des questions liées à la lutte contre le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes. Il joue le rôle de chef de file dans l'entretien des relations du gouvernement fédéral avec des administrations étrangères et la négociation de ses engagements envers ces dernières dans le domaine du commerce des services financiers.

Pourquoi est-ce important? La solidité, l'efficience et la compétitivité du secteur financier canadien sont des éléments essentiels qui comblent les besoins en matière d'épargne et d'investissement des particuliers, des entreprises et de l'économie dans son ensemble.

1.1.6 – Finances et échanges internationaux

Ce programme vise à garantir l'accès des exportateurs et des investisseurs canadiens aux principaux marchés et à réduire les taux des droits dans la mesure possible pour accroître la compétitivité des industries nationales et multiplier les occasions commerciales qui se présentent à elles. Il appuie également la participation du Ministère aux institutions financières internationales comme le FMI, la Banque mondiale et la BIRD et aux groupes de coordination économique internationaux comme le G7, le G20 et la Conférence sur la coopération économique en Asie et dans le Pacifique.

Pourquoi est-ce important? L'économie canadienne de même que la prospérité du pays dépendent d'une économie mondiale solide et stable, et des échanges commerciaux et des flux d'investissements qui sont soutenus par des règles et des accords en matière de commerce et d'investissement de haut niveau à l'échelle multilatérale, régionale et bilatérale. Le leadership et l'influence que le Canada exerce sur des questions internationales touchant l'économie, les finances, le développement et les échanges commerciaux augmentent la stabilité financière et économique.

Principales initiatives au cours de la période de planification

Pour concrétiser les engagements pris par le gouvernement dans le plan *Avantage Canada*, le budget de 2007 et l'Enoncé économique d'octobre 2007, le ministère des Finances Canada lance les principales initiatives suivantes en matière d'élaboration de politiques au cours de la période de planification :

Favoriser les allègements fiscaux et la prudence en matière de gestion financière

S'appuyant sur les mesures considérables décrites dans l'Enoncé économique de 2007 visant à renforcer l'avantage canadien au chapitre de l'impôt sur le revenu des sociétés et à créer un contexte fiscal plus concurrentiel pour les entreprises, le Ministère secondera l'intention du

1.1.3 – Politique du développement économique

Ce secteur de programme s'acquitte de la fonction critique du ministère des Finances Canada au moyen de la surveillance des questions importantes relatives à la politique économique et des propositions en voie d'élaboration dans les ministères à vocation économique. Il fournit au Ministre des conseils stratégiques concernant les répercussions financières et la pertinence des politiques et programmes macroéconomiques du gouvernement, et des propositions de financement des programmes. Le programme porte sur la surveillance de la recherche de catégorie mondiale et sur l'analyse des politiques régionales et sectorielles dans les domaines de l'économie du savoir, de la défense, des transports, de l'infrastructure publique, de l'environnement, de l'énergie et des ressources naturelles, de l'agriculture, des pêches et de la privatisation. Il contribue au premier plan à la prestation de conseils sur la restructuration des sociétés d'État et d'autres portefeuilles.

Pourquoi est-ce important? Pour être en mesure de préparer le budget annuel du gouvernement et d'estimer le solde budgétaire total, le Ministère doit évaluer de nombreuses propositions de nouvelles dépenses de programmes provenant de ministères responsables et faire des choix parmi celles-ci. Cette activité est essentielle dans le cadre de la prise de décision par le gouvernement visant à promouvoir la croissance économique.

1.1.4 – Relations fédérales-provinciales et politique sociale

Ce secteur de programme se charge de la création d'un système d'arrangements fiscaux entre le Canada et les provinces et territoires qui finance les priorités nationales et redistribue l'aide en la faisant passer des régions les plus prospères aux régions les moins prospères, afin de maintenir un équilibre fiscal au Canada. Il lui incombe en outre d'assumer la fonction critique du Ministère, en fournissant au Ministère des conseils stratégiques sur les répercussions fiscales et économiques des politiques et programmes sociaux du gouvernement se rapportant aux soins de santé, à l'immigration, à l'assurance-emploi et aux pensions, à l'enseignement postsecondaire, aux programmes culturels et autochtones, aux prestations, ainsi qu'aux programmes à l'intention des aînés, des personnes handicapées et des enfants. Ce secteur de programme mène des recherches et fournit des analyses et des conseils au Ministère et aux hauts fonctionnaires pour les aider à se préparer pour les réunions du Cabinet et de ses comités, et à préparer le budget annuel et les mises à jour économiques et financières de même qu'à s'acquitter des responsabilités prévues par la loi sur le Régime de pensions du Canada. Il prépare également les modifications législatives et réglementaires.

Pourquoi est-ce important? L'aide à long terme aux provinces et territoires sous forme de paiements de transfert stables et fondés sur une formule ainsi que les améliorations apportées au cadre de la politique sociale contribuent à améliorer les services publics offerts aux Canadiens, tout en maintenant la qualité des collectivités, des soins de santé, de l'enseignement et du filet de sécurité sociale ainsi qu'en offrant des chances égales à tous les citoyens.

Pourquoi est-ce important? Ce programme fait en sorte que la planification financière au gouvernement du Canada soit transparente et qu'elle appuie la viabilité financière à long terme. Le maintien d'une saine gestion financière permet au gouvernement de réduire le montant des intérêts sur sa dette et d'ainsi disposer des fonds nécessaires pour réduire l'impôt des particuliers ou financer d'autres priorités, notamment les soins de santé. De saines politiques économiques et financières permettent également à l'économie canadienne d'afficher une bonne performance en dépit des différents chocs économiques.

Ce secteur de programme analyse la situation économique et financière du Canada ainsi que la situation financière d'autres ordres de gouvernement et pays, et fournit au gouvernement des conseils au sujet de son cadre de politique économique, de son cadre de planification budgétaire et de ses priorités de dépenses. Ce programme suit et prépare des prévisions sur la conjoncture économique et financière du Canada et joue un rôle de chef de file dans la gestion du cadre financier du gouvernement. Il fournit en outre du soutien analytique sur une gamme de questions économiques et financières se rapportant aux politiques macroéconomiques du gouvernement.

1.1.2 – Politiques économiques et fiscales, planification et prévisions

Pourquoi est-ce important? Les améliorations qui visent à rehausser la compétitivité, l'efficacité et l'équité du régime fiscal du Canada récompensent les Canadiens qui réalisent pleinement leur potentiel, rehausser le niveau de vie, encouragent la croissance de l'économie et l'investissement au Canada, et renforcent la confiance des Canadiens dans le régime fiscal.

Ce secteur de programme élabore et évalue des politiques et lois fiscales fédérales et fournit des conseils et des recommandations en vue d'apporter des changements qui amélioreront le régime fiscal, tout en produisant les recettes nécessaires pour financer les priorités du gouvernement. Le programme cible les domaines suivants : impôt sur le revenu des particuliers, impôt des sociétés, et taxes de vente et d'accise. Le programme traite également de la coordination fiscale entre le gouvernement fédéral, les provinces et les gouvernements autochtones, ce qui comprend l'élaboration de lois fiscales et la négociation de conventions fiscales internationales, d'accords fédéraux-provinciaux de perception fiscale et de réciprocité, d'accords d'administration fiscale entre le gouvernement fédéral et les gouvernements autochtones, et la recherche dans le cadre de la politique de l'impôt et son évaluation.

1.1.1 – Fiscalité

partenaires des secteurs publics et privés. Dans le cadre de ses efforts pour élaborer des politiques de qualité et pour fournir de judicieux conseils aux ministres, le Ministère collabore avec le grand public et les groupes d'intérêts canadiens, les ministères, organismes et sociétés d'État; les administrations provinciales, territoriales et autochtones; les participants au marché financier; la collectivité économique et financière internationale ainsi que la collectivité internationale des échanges commerciaux. De plus, le programme des politiques économiques et fiscales gère la négociation des accords et rédige les textes de loi. Le programme vise à créer un cadre fiscal et économique solide et durable qui produira suffisamment de recettes et assurera la gestion efficace des dépenses conformément au plan budgétaire et aux opérations financières du gouvernement du Canada.

L'élaboration de politiques représente une fonction essentielle du ministère des Finances Canada. Il incombe à ce secteur de programme d'élaborer des propositions de politiques qui déboucheront sur une économie vigoureuse et viable, et de préparer le budget du gouvernement. Une économie vigoureuse dépend de politiques économiques et fiscales viables, comme celles qui assureront le maintien de la compétitivité, de l'efficacité et de l'équité du régime fiscal ainsi que la solidité du secteur financier.

Aperçu

Activité de programme 1.1 : Cadre des politiques économiques et fiscales

L'élaboration de politiques économiques et fiscales représente une fonction essentielle du ministère des Finances Canada. Les propositions relatives à la mise sur pied d'une économie vigoureuse y trouvent leur source. Il incombe au Ministère de gérer efficacement le plan financier du gouvernement. Il contribue grandement à la solidité et à la compétitivité du secteur financier canadien ainsi qu'à la mise en œuvre et au soutien d'un régime fiscal concurrentiel, efficace et équitable.

Dans le cadre de ses efforts visant à renforcer la fédération, le ministère des Finances Canada joue également un important rôle financier qui se traduit en paiements aux provinces et aux territoires pour les aider à fournir des services publics aux Canadiens. En étant toujours en mesure de verser des paiements exacts en temps opportun, le Ministère fait montre de sa capacité de respecter ses obligations financières envers les Canadiens de l'ensemble des provinces et des territoires.

Enfin, pour s'acquitter de son mandat, le Ministère emprunte sur les marchés financiers les sommes qui serviront à financer les opérations gouvernementales. Ces emprunts, ainsi que les recettes produites grâce à l'impôt et aux dépenses de programmes, influent sur l'économie canadienne. De même, ces pouvoirs confèrent au Ministère la responsabilité de gérer la dette du gouvernement du Canada.

Dans la section qui suit, nous présentons, pour chaque activité de programme, un aperçu du programme, les indicateurs de rendement ainsi que les cibles qui mesurent les résultats escomptés. Nous terminons chaque section en présentant les démarches et les principales initiatives qui feront progresser le programme au cours de la période de planification.

Résultat stratégique du ministère des Finances Canada : Trois indicateurs du rendement

✓ Un cadre financier viable à moyen terme :

Pourquoi est-ce important? Un tel cadre permet au ministère des Finances Canada de contribuer à la stabilité de l'environnement macroéconomique au Canada ce qui inclut également un taux d'inflation stable et prévisible. L'intégration de la politique financière à un cadre à moyen terme assure la reconnaissance des facteurs à long terme qui influent sur l'économie et l'importance de la réduction de la dette publique. Elle favorise la stabilité économique en maintenant les taux d'intérêt à un faible niveau, et en permettant aux Canadiens d'emprunter de l'argent à un coût plus faible pour des priorités, comme le nouveau matériel et les nouvelles technologies de l'information pour les entreprises, l'éducation et les rénovations domiciliaires pour les familles. De plus, elle renforce la capacité de notre pays de composer avec les chocs économiques et de relever des défis comme celui du vieillissement de la population.

✓ Compétitivité, efficacité et équité du régime fiscal au Canada :

Pourquoi est-ce important? Un régime fiscal concurrentiel, efficace et équitable permet de recueillir les fonds nécessaires pour payer les services publics, ce qui comprend les programmes sociaux (p. ex., le système universel de soins de santé, la sûreté et la sécurité publiques) et les investissements stratégiques dans des domaines propices à une économie canadienne plus concurrentielle et plus productive (p. ex., l'éducation et la formation, la recherche fondamentale et l'infrastructure). Cependant, le mode de collecte des revenus retenu doit faire en sorte que les fardeaux fiscaux et les taux d'imposition marginaux demeurent faibles de manière à favoriser le travail, l'épargne et l'investissement et que les entreprises canadiennes réussissent à obtenir des investissements sur un marché mondial des capitaux de plus en plus intégré. Les revenus fiscaux doivent également être recueillis avec équité et simplicité afin que les contribuables dont les circonstances sont semblables soient assujettis à un traitement fiscal semblable, ce qui veille au partage du fardeau fiscal selon la capacité contributive de chaque contribuable. Dans la mesure du possible, le régime fiscal sert également à atteindre des objectifs économiques et sociaux précis, comme l'épargne pour les études postsecondaires, la promotion des dons de bienfaisance, l'encouragement à la R-D, et la promotion de la protection de l'environnement.

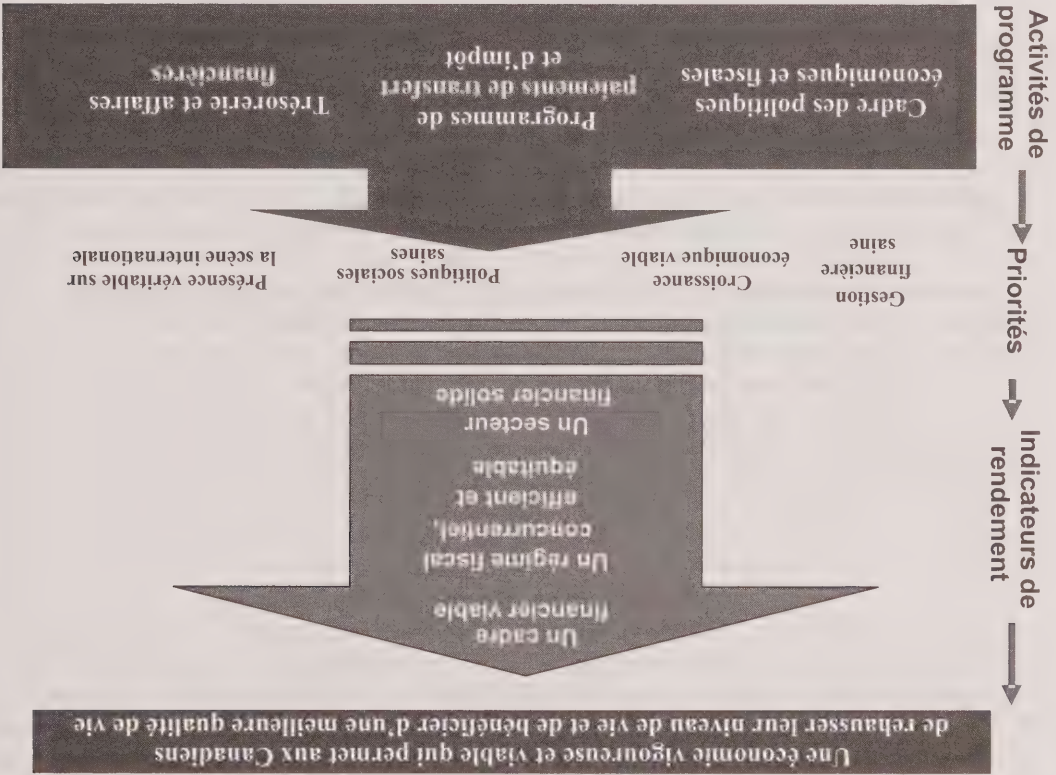
✓ Solidité du secteur financier canadien :

Pourquoi est-ce important? Une économie solide doit être soutenue par un système financier qui inspire confiance et qui fournit avec efficacité une vaste gamme de services financiers aux ménages et aux entreprises. En permettant aux institutions et aux marchés financiers canadiens de préserver leur caractère innovateur et compétitif au moyen d'un cadre réglementaire souple, fondé sur d'excellents principes, ils seront en mesure de continuer à répondre aux besoins d'une économie en pleine croissance.

Section II : Leadership économique efficace : Bâtir une économie solide et durable qui profitera à tous les Canadiens

Aperçu

La présente section se fonde sur l'AAP mise au point par le ministère des Finances Canada. Elle s'articule autour du résultat stratégique du Ministère et des trois principales activités de programme qui le soutiennent.



Le ministère des Finances Canada s'acquitte de ses activités afin de contribuer à une économie vigoureuse et durable pour les Canadiens. Ses opérations s'articulent autour de trois grandes activités : élaboration des politiques économiques et fiscales, versement de paiements de transfert aux provinces, aux territoires et aux organisations internationales, et gestion de la dette du gouvernement du Canada.

Priorité 3 : Solides politiques sociales

Le Ministère contribue, au moyen de ses analyses et de ses conseils, aux efforts permettant au gouvernement d'atteindre ses objectifs quant à la qualité des programmes relatifs aux collectivités canadiennes, aux soins de santé, à l'enseignement, au filet de sécurité sociale et à l'égalité des chances pour tous les citoyens.

Le gouvernement appuie les programmes sociaux offerts par les provinces et les territoires en transférant des ressources aux administrations provinciales et territoriales. Le Transfert canadien en matière de santé (TCS) constitue le principal transfert fédéral à l'appui de la santé, tandis que le Transfert canadien en matière de programmes sociaux (TCPS) est fourni à l'appui de programmes sociaux, dont l'aide sociale et les services sociaux, l'enseignement postsecondaire et les programmes pour les enfants. Les paiements de péréquation permettent aux gouvernements provinciaux moins prospères de fournir à leurs résidents des services publics qui sont raisonnablement comparables à ceux d'autres provinces à des niveaux d'imposition raisonnablement comparables. Enfin, la formule de financement des territoires représente le transfert clé aux trois gouvernements territoriaux. Le Ministère conçoit et gère ces transferts et mène des examens et consultations périodiques auprès des provinces et des territoires de même que des intervenants, universitaires et autres experts intéressés.

Priorité 4 : Présence véritable sur la scène internationale

L'amélioration du niveau et de la qualité de vie des Canadiens dans une économie mondiale de plus en plus concurrentielle et intégrée demeure l'un des principaux objectifs du Ministère. Cet objectif suppose le maintien de frontières sûres et ouvertes, des efforts de renforcement de la croissance et de la stabilité mondiales, la promotion des intérêts du Canada en matière de commerce et d'investissement, l'aide à la promotion du développement pour réduire la pauvreté dans le monde, ainsi que la préconisation de l'adoption de normes internationales de prévention des abus du système financier international, dont le financement des activités antiterroristes. Le Ministère aidera aussi le gouvernement à établir de bonnes conditions économiques qui encourageront les entreprises canadiennes à investir et à prospérer, et à s'ouvrir au commerce international et à l'investissement étranger, ce qui assurera la libre circulation des biens, des services et des technologies vers le Canada et permettra aux entreprises canadiennes d'avoir accès aux marchés étrangers où elles pourront se mesurer aux meilleures entreprises du monde.

Priorités

Conscient des risques, défis et possibilités auxquels le pays est confronté, le Ministère a établi quatre grandes priorités :

Priorité 1 : Saine gestion financière

Une économie forte passe par une gestion financière rigoureuse et saine, et par le leadership. Le solide cadre macroéconomique du Canada qui comporte une gestion financière transparente, soutient la vigueur de la croissance économique et aide à assurer la viabilité du filet de sécurité sociale du pays. Une structure financière stable présente en outre un régime fiscal concurrentiel, efficient et équitable qui favorise la croissance économique, crée des emplois et rehausse le niveau de vie d'une façon à la fois durable et responsable au plan financier.

Des principes macroéconomiques rigoureux ont placé les Canadiens en position avantageuse pour profiter des débouchés économiques tant au pays qu'à l'étranger. Une telle position a permis au gouvernement de réduire la dette publique et, par conséquent, d'investir dans d'importantes priorités économiques et sociales tout en offrant d'importants allègements fiscaux d'application générale à l'ensemble de la population canadienne.

Le ministère des Finances Canada jouera un rôle de premier plan afin que le gouvernement puisse faire ce qu'il faut de mieux, soit améliorer les services et contribuer à l'instauration d'un climat propice à l'amélioration du rendement global de l'économie. Le Ministère s'assurera de la gestion responsable des dépenses, de l'efficacité des opérations, de l'atteinte de résultats concrets et de la responsabilisation face aux contribuables.

Priorité 2 : Croissance économique durable

Le gouvernement a un rôle important à jouer pour que la population, les entreprises et les organisations du Canada bénéficient d'avantages qui assureront leur réussite sur la scène mondiale. Le Ministère insiste donc sur la durabilité de la croissance économique en élaborant et en mettant en œuvre des politiques et des programmes qui soutiennent durement les moteurs de la croissance de la productivité : les investissements des entreprises, l'infrastructure publique, le capital humain, l'innovation et la gouvernance des marchés financiers.

En sa qualité de conseiller et d'analyste du gouvernement en matière d'économie et de fiscalité, le Ministère continuera de veiller à ce que les politiques et les programmes adoptés aident à mettre en place les conditions nécessaires pour atteindre une croissance économique viable à long terme, en appuyant l'investissement matériel et la recherche-développement (R-D), et en aidant la population canadienne à répondre aux exigences de l'économie mondiale.

Le Ministère appuiera les partenariats entre les provinces, les territoires et le secteur privé dans des secteurs stratégiques qui contribuent à une économie forte, dont la recherche fondamentale, un environnement sain et une infrastructure moderne.

À ce jour, l'économie a fait preuve de souplesse dans sa capacité d'adaptation aux changements permanents. La forte performance affichée dernièrement par le Canada est attribuable à la vigueur des facteurs économiques fondamentaux touchant les ménages et les entreprises. Toutefois, d'autres défis nous attendent encore. La concurrence accrue des producteurs à faible coût, incluant la hausse du dollar canadien et le ralentissement de l'économie américaine, entraînera un redressement sectoriel dans l'économie canadienne. La production et l'emploi se sont déplacés graduellement depuis le secteur manufacturier vers le secteur des services, tout en demeurant solides dans l'ensemble. De plus, les répercussions de la récente instabilité des marchés financiers mondiaux, le recul du marché du logement aux États-Unis et le fait que le dollar canadien soit toujours à la hausse demeurent une source de préoccupation. Bien que les facteurs économiques fondamentaux de notre pays soient vigoureux, le Canada n'est pas à l'abri de la turbulence économique. Les incertitudes mondiales font ressortir l'importance d'instaurer des politiques structurelles solides qui contribueront à atténuer les éventuels risques négatifs pour l'économie et à cibler les possibilités de croissance à long terme. Enfin, le ralentissement prévu du taux de croissance de la population en âge de travailler, combiné aux pressions financières que le vieillissement de la population exerce sur tous les ordres de gouvernement, supposera une croissance exceptionnelle de la productivité pour garantir aux Canadiens le niveau de vie élevé auquel ils sont habitués.

Les assises économiques et financières du Canada sont solides, mais l'économie mondiale est aux prises avec un certain niveau de volatilité et avec des incertitudes croissantes. La solide situation financière du Canada lui procure une occasion que peu d'autres pays ont, à savoir, apporter des réductions d'impôt de portée générale qui renforceront son économie, stimuleront l'investissement et créeront davantage d'emplois meilleurs. C'est pourquoi le gouvernement vient de déposer un plan à long terme d'allègements fiscaux d'application générale à l'intention des particuliers, des familles et des entreprises dont la valeur avoisinera 60 milliards de dollars en 2007-2008 et pour les cinq prochains exercices. Lorsqu'elles sont ajoutées à l'allègement que le gouvernement a déjà fourni, ces réductions portent à près de 200 milliards de dollars l'allègement fiscal total accordé au cours de la même période. Les mesures qui suivent sont au nombre des principales réductions d'impôt de portée générale qui ont été instaurées :

- une nouvelle initiative de réduction de l'impôt qui ramènera le taux général d'impôt fédéral des sociétés de 22,1 p. 100 en 2007 à 15,0 p. cent en 2012; elle améliorera la productivité, l'emploi et la prospérité dans un monde incertain;
- une réduction du taux d'imposition des petites entreprises, qui est ramené à 11 p. 100 en 2008, soit une année plus tôt que prévu;
- une autre réduction d'un point de pourcentage de la TPS à compter du 1^{er} janvier 2008, qui permet au gouvernement de tenir la promesse qu'il avait faite de la ramener à 5 p. 100;
- une réduction du taux le plus bas de l'impôt sur le revenu des particuliers, pour le faire passer de 15,5 p. 100 à 15,0 p. 100, à compter du 1^{er} janvier 2007, et la majoration du montant personnel de base, c'est-à-dire le montant que tous les Canadiens peuvent gagner en franchise d'impôt, qui passera à 9 600 \$ en 2007-2008, puis à 10 100 \$ en 2009.

administrations provinciales et territoriales, le secteur privé, la société civile et le grand public canadien. Le Ministère joue un rôle décisif dans la promotion d'un système multilatéral vigoureux de gouvernance économique et financière, notamment en appuyant la participation du Ministre aux réunions du G7, du G8 et du G20. Le Ministère joue également un rôle de premier plan dans la gestion des activités du pays qui se rapportent à des institutions et organisations financières internationales, tels le Fonds monétaire international (FMI), la Banque mondiale, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) et le Groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux (GAFI).

En 2007, le ministère des Finances Canada a effectué une évaluation complète du financement, de la pertinence et du rendement de tous ses programmes et de toutes ses dépenses afin de s'assurer que des programmes qui sont importants pour les Canadiens donnent des résultats et permettent de faire une utilisation optimale des ressources. Les résultats de cette évaluation stratégique ont été présentés au Conseil du Trésor à l'automne dernier, pour fins d'évaluation a posteriori par le Cabinet. Les résultats de cette évaluation seront présentés dans les prochains rapports au Parlement.

Le Ministère a en outre pris un engagement ferme envers la reddition de comptes et la gestion des risques dans le cadre de ses activités quotidiennes. Il a adopté un cadre intégré de planification des activités ministérielles et d'attribution des ressources qui englobe l'établissement des priorités, la planification des activités, la planification du travail, ainsi que la mesure des résultats et du rendement qui s'appliquent aux besoins en ressources financières et humaines. Il a mis au point un profil de risque ministériel pour guider les activités d'établissement des priorités et d'attribution des ressources. Ce cadre intégré de planification, jumelé à son plan de vérification axée sur le risque, permettra au Ministère de présenter au Parlement et à la population canadienne de meilleurs rapports sur les résultats et les ressources, et de mieux en rendre compte. Il veillera en outre à ce que le Ministère soit en mesure d'intégrer de manière plus stratégique l'établissement des priorités à la mesure du rendement et à la planification des ressources humaines.

En 2008-2009, le Ministère élaborera et instaurera un plan triennal de gestion des ressources humaines à l'appui des priorités en matière de RH du gouvernement, ce qui comprend combler les écarts au chapitre de la gestion des RH, notamment la planification de la relève, le recrutement, le maintien en poste, la diversité et les langues officielles, et donner suite aux préoccupations des employés. Cette initiative s'inscrit tout à fait dans l'appel au renouvellement de la fonction publique lancé par le greffier du Conseil privé afin de la rendre capable de s'adapter aux nouveaux défis et de trouver des moyens novateurs pour donner suite aux besoins changeants des Canadiens, et axée sur un leadership solide fondé sur les valeurs.

Le Ministère poursuivra la mise en œuvre des exigences de la *Loi fédérale sur la responsabilité*. Dans le cadre de ces travaux, il a fourni à la Division de la vérification interne et de l'évaluation des fonds supplémentaires permanents qui lui permettront d'instaurer les exigences accrues prévues par la Politique du Conseil du Trésor sur la vérification interne de 2006. Ces fonds devront servir essentiellement à recruter d'autres employés, à donner de la formation et du perfectionnement, à créer l'infrastructure essentielle et à régler les coûts liés au recours à des membres du comité de vérification externe.

Les activités du Ministère s'inscrivent dans la perspective d'une économie mondiale dynamique par l'intégration rapide de la technologie. Des événements qui surviennent loin du Canada peuvent avoir une forte incidence, tant positive que négative, sur l'économie canadienne. Pour étayer ses travaux relatifs à des questions économiques internationales, incluant ses négociations et ses initiatives en matière de commerce international visant à renforcer la compétitivité de l'industrie canadienne grâce à des mesures d'allègement tarifaire, le Ministère tient des consultations, non seulement avec l'administration fédérale, mais également avec les

- des homologues provinciaux et territoriaux (ministres, sous-ministres et hauts fonctionnaires) y compris des organisations syndicales comme le Congrès du travail du Canada, des organisations internationales comme l'OCDE et des groupes à but non lucratif;
- des fiscalistes comme ceux du Tax Executives Institute, des groupes d'entreprises comme la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, des organisations non gouvernementales

rapports avec ces partenaires en organisant des rencontres périodiques avec :
manière plus générale, la société civile. En 2008-2009, le Ministère s'efforcera de solidifier ses économique et financière internationale; la collectivité du commerce international ainsi que, de d'Etat; des groupes d'intérêt canadiens; des intervenants sur le marché financier; la collectivité et territoriales, les gouvernements autochtones; d'autres ministères et organismes; des sociétés partenaires et clients le Parlement et les comités parlementaires; les administrations provinciales collaboration avec des partenaires des secteurs public et privé. Il compte parmi ses principaux Un volet important des travaux effectués par le Ministère passe par la consultation et la

Le milieu de travail du Ministère est caractérisé par un engagement solide envers la consultation, la coordination et la collaboration en faisant intervenir un vaste éventail de partenaires et de groupes de clients, de même que par un engagement dynamique envers une économie mondiale qui évolue rapidement.

Programme de gestion

- économique efficace. De plus, il contribue grandement aux autres priorités.
- deux de ces principales priorités, à savoir renforcer la fédération et fournir un leadership améliorant l'environnement. Le ministère des Finances Canada a un rôle direct à jouer concernant fédération; fournir un leadership économique efficace; continuer de s'attaquer au crime, et savoir : renforcer la souveraineté du Canada et rehausser sa place dans le monde; renforcer la Dans le discours du Trône d'octobre 2007, le gouvernement a énoncé cinq priorités claires, à routes et nos ponts, dans nos ports et à nos portes d'entrée, et par nos transports en commun.
- L'avantage *infrastructural* du Canada créera une infrastructure moderne et de calibre mondial qui assurera la libre circulation des personnes, des biens et des services sur nos
 - plus qualifiée et la plus souple au monde;
 - L'avantage *du savoir* du Canada contribuera à former la main-d'œuvre la plus scolarisée, la réussir sur la scène mondiale;
- entreprises. Dans un climat des affaires plus concurrentiel, les consommateurs pourront acquérir des biens à moindre coût, et les entreprises canadiennes seront mieux équipées pour

Plans et priorités du Ministère

Cadre de fonctionnement

Tout élément ayant trait à l'économie relève de la compétence du ministère des Finances Canada. Le Ministère constitue la principale source d'analyses et de conseils du gouvernement en ce qui a trait aux répercussions de ses principales priorités sur les plans économique, financier et fiscal. Il lui incombe de planifier et de préparer le budget du gouvernement fédéral, d'analyser et de concevoir les politiques et lois en matière d'impôt ainsi que d'élaborer des règles et règlements pour les banques et autres institutions financières fédérales du Canada. Il administre les principaux arrangements fiscaux prévoyant le transfert de fonds fédéraux aux administrations provinciales et territoriales. De même, il négocie les accords de perception fiscale avec les provinces et les territoires ainsi que les accords d'administration fiscale avec les gouvernements autochtones. Le Ministère élabore les politiques en matière de finances internationales et contribue à la conception des politiques tarifaires canadiennes. Il suit également de près l'évolution de la situation économique et financière au Canada et offre des conseils stratégiques sur un vaste éventail de questions économiques. Bref, le Ministère aide à gérer le compte bancaire du pays et fournit des conseils au gouvernement dans le but de créer une économie saine pour toute la population canadienne.

Dans son *Étude économique du Canada 2006*, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) souligne que l'économie canadienne est l'une des économies les plus fortes et les plus saines des pays du G7. Le rendement économique du Canada demeure élevé en dépit d'importants changements structurels au sein de l'économie. La mobilité interrégionale de la main-d'œuvre, la restructuration des secteurs des ressources et de la fabrication ainsi que l'essor du secteur des services ont considérablement modifié la composition de l'emploi au cours des deux dernières décennies et, par suite, les forces motrices de l'économie canadienne.

Dans le cadre d'*Avantage Canada*, le gouvernement a établi un plan économique à long terme qui vise à garantir aux Canadiens des emplois mieux rémunérés et une croissance dynamique. Le plan prévoit des mesures visant la mise en place d'une infrastructure moderne, d'un contexte commercial fondé sur l'innovation et l'entrepreneuriat, et d'un régime fiscal qui récompense le travail, le tout ancré dans une saine gestion financière. Le plan *Avantage Canada* cherche à faire du Canada un véritable leader économique mondial tout en étant centré sur la création de cinq avantages qui contribueront à améliorer la qualité de vie des Canadiens et à assurer la réussite du pays sur la scène mondiale :

- L'*avantage fiscal* du Canada réduira les taxes et les impôts de tous les Canadiens et établira le taux d'imposition le plus bas sur les nouveaux investissements des entreprises au sein des pays du G7;
- L'*avantage financier* du Canada éliminera la dette nette de l'ensemble des administrations publiques en moins d'une génération, de manière à créer un fondement solide pour une prospérité durable;
- L'*avantage entrepreneurial* du Canada réduira la réglementation inutile et les tracasseries administratives tout en abaissant les taxes et les impôts, ce qui stimulera l'investissement des

Activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique : Une économie vigoureuse et durable qui permet aux Canadiens de relever leur niveau de vie et de bénéficier d'une meilleure qualité de vie

Dépenses prévues (en millions de dollars)					
Activité de programme	Résultats prévus	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Contribue à la priorité ou aux priorités suivantes
<p>Cadre des politiques économiques et fiscales</p> <p>Gestion efficace du plan financier du gouvernement</p> <p>Solidité, efficacité et compétitivité du secteur financier canadien</p> <p>Compétitivité, efficacité et équité du régime fiscal canadien</p>	<p>53,2</p> <p>19,6</p> <p>32,9</p>	<p>53,2</p> <p>20,2</p> <p>32,4</p>	<p>53,3</p> <p>19,7</p> <p>32,5</p>	<p>Saine gestion financière; croissance économique viable; Solides politiques sociales; présence véritable sur la scène internationale</p>	
<p>Programmes de paiements de transfert et d'impôt</p> <p>Paiements pour aider les provinces et territoires canadiens à fournir des services publics à leurs résidents dans des domaines de priorité nationale partagée; paiements à des organisations internationales pour favoriser la promotion de l'avancement économique des pays en développement</p>	<p>46 023,8</p> <p>47 465,8</p> <p>49 721,7</p>	<p>34 272,0</p> <p>34 122,0</p>	<p>33 830,0</p> <p>81 843,6</p> <p>79 959,6</p>	<p>Trésorerie et affaires financières</p> <p>Gestion prudente et économique des activités de trésorerie et des affaires financières du gouvernement</p>	<p>Solides politiques sociales; présence véritable sur la scène internationale</p> <p>Paiements pour aider les provinces et territoires canadiens à fournir des services publics à leurs résidents dans des domaines de priorité nationale partagée; paiements à des organisations internationales pour favoriser la promotion de l'avancement économique des pays en développement</p>
Total – Ministère des Finances Canada		83 949,2	81 843,6	79 959,6	

Nota : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

Information sommaire

Ressources financières (en millions de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
79 959,6	81 843,6	83 949,2
Ressources humaines (ETP)		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
835	835	835

Priorités ministérielles

Priorité	Catégorie
1. Saine gestion financière	Permanente
2. Croissance économique durable	Permanente
3. Solides politiques sociales	Permanente
4. Présence véritable sur la scène internationale	Permanente

Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

Autres virements à partir des crédits centraux

du Secrétaire :

Crédit 22 du Conseil du Trésor

(Report du budget de fonctionnement)

Crédit 15 du Conseil du Trésor

(Négociation collective)

Crédit 10 du Conseil du Trésor

(Initiatives pangouvernementales)

Autres postes législatifs ne figurant pas au

Budget principal des dépenses⁽²⁾ :

Paielements d'éléments de passif vîrés précédemment

aux recettes

Perte nette sur le change

4,0
0,2⁽³⁾

4,0 4,0 4,0

Crédit 5 – Report de certaines subventions à 2008-2009

(123)

Montant total des rajustements

4 911,9

4,0 4,0 4,0

Montant total des dépenses prévues

80 728,6

79 959,6 81 843,6 83 949,2

Montant total des dépenses prévues

80 728,6

79 959,6 81 843,6 83 949,2

Moins : Revenus non disponibles

4 422,1

4 333,5 4 341,5 4 350,5

Plus : Coût des services reçus à titre gracieux

16,0

16,5 16,6 16,7

Montant total des dépenses ministérielles

76 322,5

75 642,6 77 518,7 79 615,5

Équivalents temps plein

821

835 835 835

Nota :

1. La hausse du budget principal des dépenses au cours des trois prochaines années tient principalement aux augmentations des programmes de paiements de transfert et d'impôt qui découlent de la nouvelle formule et des engagements annoncés dans le budget de 2007 concernant les paiements de transfert aux provinces et aux territoires, au report de certaines subventions de 2007-2008 à 2008-2009 et à la mise à jour de l'estimation du volet des intérêts des paiements de contributions. L'écart signalé à l'activité de programme Trésorerie et affaires financières découle de la révision de la prévision des frais d'intérêt et des coûts du service relatifs à la dette publique.
2. Comprend uniquement les postes de plus de 100 000 \$.
3. Représente les données réelles à la fin de décembre 2007. Les sommes retenues au titre de la réserve en devises fluctuent d'une année sur l'autre en fonction des conditions du marché.

Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP) du Ministère

(en millions de dollars)				
Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2007-2008	
101,9	102,2	102,2	102,2	Cadre des politiques économiques et fiscales
49 721,7	47 464,1	46 020,8	40 867,7	Programmes de paiement de transfert et d'impôt
34 122,0	34 272,0	33 830,0	34 842,0	Tresorerie et affaires financières
83 945,6	81 838,3	79 952,9	75 811,8	Budget principal des dépenses budgétaires (brutes) ⁽¹⁾
0,0	1,7	3,1	5,2	Programmes de paiement de transfert et d'impôt Budget principal des dépenses non budgétaires (brutes)
0,4	0,4	0,4	0,4	Moins : Revenus disponibles
83 945,2	81 839,6	79 955,6	75 816,7	Montant total du budget principal des dépenses
Rajustements :				
<i>Budget supplémentaire des dépenses A :</i>				
Financement à l'appui de la Loi fédérale sur la				
responsabilité servant à évaluer aux cinq ans les				
programmes permanents de subventions et de				
contributions				
Virement de Ressources humaines et Développement				
des compétences Canada – au titre des programmes				
publicitaires du gouvernement				
Frais d'intérêt et autres coûts				
Formule de financement des territoires				
Péréquation				
Transfert canadien en matière de santé				
Transfert canadien en matière de programmes sociaux				
Recouvrement ayant trait aux allocations aux jeunes				
Paiements de remplacement au titre				
des programmes permanents				
Paiement à la Colombie-Britannique				
Paiement au Yukon				
Paiements aux Territoires du Nord-Ouest				
Paiement à l'Ontario				
Fonds en fiducie pour la qualité de l'air et				
les changements climatiques				
Garanties de délai d'attente pour les patients				
Paiements de transition				
Places en garderie				
Immunisation contre le virus du papillome humain				

1. La hausse de 450 000 \$ est attribuable à une augmentation au titre des conventions collectives, à la mise en œuvre de la fonction d'évaluation conformément à la Loi fédérale sur la responsabilité et à l'initiative de vérification interne. Elle est principalement compensée par les fonds attribués à l'examen du règlement sur la sécurité qui arrivent à échéance et aux réductions de l'efficacité au plan du coût.
2. La hausse de 153,6 millions de dollars (69,4 p. 100) du crédit au titre des subventions et contributions s'explique principalement par un report de certaines subventions de 2007-2008 à 2008-2009 et par la mise à jour de l'estimation de la part d'intérêts des paiements de contribution.
3. L'augmentation de 170,5 millions de dollars à l'égard des paiements de transfert pour la Formule de financement des territoires résulte de la nouvelle formule annoncée dans le budget de 2007.
4. L'augmentation de 11 000 \$ tient compte des montants requis pour l'encaissement du dernier billet dans le cadre de l'entente 14 de l'Association internationale de développement. Ce billet sera délivré en janvier 2008 (exercice 2007-2008) et encaissé en 2008-2009.
5. La diminution des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés est avant tout attribuable à une baisse du taux des contributions, qui est passé de 18,5 p. 100 à 17,5 p. 100. Cette diminution a été partiellement neutralisée en raison de l'application du taux aux augmentations de l'afféctation réservée aux salaires pour des postes tels que la négociation collective.
6. La hausse de 2 millions de dollars (1,4 p. 100) traduit l'augmentation des fonds requis pour financer la production et la distribution du volume accru de pièces de monnaie pour satisfaire aux besoins de l'économie.
7. Les prévisions des frais de la dette publique ont diminué de 1,014 milliard de dollars (2,9 p. 100), principalement en raison d'une révision à la baisse de l'encours de la dette portant intérêt.
8. La hausse de 1,944 milliard de dollars (16,7 p. 100) des paiements de transfert au titre de la péréquation est attribuable à la nouvelle formule annoncée dans le budget de 2007.
9. La hausse de 1,281 milliard de dollars des fonds attribués au Transfert canadien en matière de santé (TCS) reflète une hausse de 6 p. 100 des fonds visés par l'engagement pris dans le Plan décennal pour renforcer les soins de santé, de septembre 2004.
10. La hausse de 1,758 milliard de dollars (20 p. 100) au titre du Transfert canadien en matière de programmes sociaux (TCPS) reflète le montant prévu par la loi à l'égard de ce transfert. Par suite de l'engagement pris dans le budget de 2007, le montant de base du TCS fera l'objet d'importants redressements puis sera haussé de 3 p. 100 par année.
11. Le budget de 2007 prévoyait de nouveaux fonds destinés à la province de l'Ontario pour l'aider dans sa transition vers une administration unique de l'impôt des sociétés.
12. L'augmentation de 56,4 millions de dollars au titre du Recouvrement ayant trait aux allocations aux jeunes se rapporte à une augmentation de la valeur estimative des points d'impôt sur le revenu des particuliers.
13. La hausse du recouvrement de 246,8 millions de dollars à l'égard des paiements de remplacement au titre des programmes permanents est attribuable à une augmentation de la valeur des points d'impôt sur le revenu des particuliers.
14. La diminution de 2,2 millions de dollars (41,4 p. 100) des paiements et de l'encaissement de billets délivrés à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) reflète le calendrier convenu des paiements et de l'encaissement de billets par le Canada pour l'augmentation de la souscription au capital de la BERD de 1998 et influe sur les taux de change.

Note :

Paiement et encaissement de billets délivrés à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement – Souscriptions au capital ⁽⁴⁾			
Total non budgétaire	3 075	79 955 617	75 816 681
Total	5 247	3 075	5 247

(L)

Credit voté et législatif	Libellé	Budget principal des dépenses de 2008-2009	Budget principal des dépenses de 2007-2008
---------------------------------	---------	---	---

Crédits votés et législatifs du budget principal des dépenses

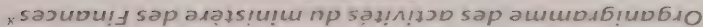
Crédit voté et législatif	Libellé	Budget principal des dépenses de 2008-2009	Budget principal des dépenses de 2007-2008
---------------------------------	---------	---	---

1	Dépenses de fonctionnement ⁽¹⁾	89 793	89 343
5	Subventions et contributions ⁽²⁾	374 800	221 200
(L)	Ministre des Finances – Traitement et allocation pour automobile	76	75
(L)	Formule de financement des territoires (Partie I, Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces) ⁽³⁾	2 312 939	2 142 450
(L)	Paiements à l'Association internationale de développement ⁽⁴⁾	318 280	318 269
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés ⁽⁵⁾	11 910	12 344
(L)	Achat de monnaie canadienne ⁽⁶⁾	147 000	145 000
(L)	Frais d'intérêt et autres coûts ⁽⁷⁾	33 683 000	34 697 000
(L)	Subventions législatives (Lois constitutionnelles de 1867, Loi constitutionnelle de 1982, et autres autorisations législatives)	32 000	32 000
(L)	Péréquation (Partie I, Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces) ⁽⁸⁾	13 619 924	11 676 353
(L)	Transfert canadien en matière de santé (Partie V.1, Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces) ⁽⁹⁾	22 629 304	21 348 400
(L)	Transfert canadien en matière de programmes sociaux (Partie V.1, Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces) ⁽¹⁰⁾	10 557 729	8 800 000
(L)	Paiement à l'Ontario (Partie IV, Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces) ⁽¹¹⁾	150 000	--
(L)	Recouvrement ayant trait aux allocations aux jeunes (Loi de 1964 sur la révision des arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces) ⁽¹²⁾	(717 374)	(661 000)
(L)	Paiements de remplacement au titre des programmes permanents (Partie VI, Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces) ⁽¹³⁾	(3 256 839)	(3 010 000)
Total budgétaire		79 952 542	75 811 434
L10	Conformément à la Loi sur les accords de Bretton Woods et des accords connexes, émission et paiement de billets à vue, non productifs d'intérêts et non négociables, d'un montant ne devant pas dépasser 318 280 000 \$ en faveur de l'Association internationale de développement	--	--

Tableau de concordance de l'architecture des activités de programme (AAP)

En 2007, le Ministère a révisé son résultat stratégique pour mieux tenir compte des efforts ministériels ciblés qui sont déployés pour améliorer le bien-être de la population canadienne. Il est ainsi mieux en mesure de s'acquitter de sa responsabilité de présenter au Parlement des rapports sur ses priorités et ses orientations stratégiques. En outre, les révisions apportées lui permettent d'élaborer des indicateurs de rendement mieux adaptés, qui sont directement liés au résultat stratégique. Le Ministère a mené en parallèle une révision de son AAP, qui est prise en compte intégralement pour la première fois dans le présent rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009. Le tableau qui suit établit l'équivalence entre l'AAP de 2007-2008 et la nouvelle structure de l'AAP de 2008-2009.

Nouvelles activités de programme				Activités de programme de 2007			
(en millions de dollars)		Cadre des politiques économiques et fiscales	Programmes de paiement de transfert et d'impôt	T Trésorerie et affaires financières	Total		
Politique de l'impôt		32,9			32,9	Politiques économiques et fiscales	
Politique du secteur financier		15,5			15,5	Finances et échanges internationaux	
Développement économique et finances intégrées		19,6			19,6	Finances et échanges internationaux	
Relations fédérales-provinciales et politique sociale		8,5			8,5	Finances et échanges internationaux	
Finances et échanges internationaux		12,7			12,7	Finances et échanges internationaux	
Dette publique		16,4			16,4	Finances et échanges internationaux	
Monnaie canadienne						Finances et échanges internationaux	
Pailements de transfert						Finances et échanges internationaux	
Organisations financières internationales						Finances et échanges internationaux	
Total des dépenses prévues		105,8	46 023,8	33 830,0	79 959,6	Finances et échanges internationaux	



Le Ministère est déterminé à jouer un rôle concret pour les Canadiens et les Canadiennes en aidant le gouvernement du Canada à élaborer et à instaurer des politiques et des programmes économiques, fiscaux, sociaux, financiers et de sécurité solides et durables. Il joue un rôle important en veillant à ce que les dépenses de l'État ciblent les résultats et représentent un usage aussi judicieux que possible de l'argent des contribuables. Enfin, le Ministère interagit beaucoup avec d'autres ministères et organismes fédéraux tout en assumant un rôle crucial dans l'analyse et la conception de la politique publique visant un grand éventail de dossiers intéressant la population canadienne.

Les éléments suivants figurent parmi les responsabilités du ministère des Finances Canada :

- préparation du budget fédéral;
- élaboration des lois et des politiques tarifaires et fiscales;
- gestion des emprunts fédéraux sur les marchés financiers;
- administration des principaux paiements de transfert fédéraux aux provinces et aux territoires;
- élaboration de la politique de réglementation du secteur financier canadien;
- représentation du Canada au sein d'institutions et de groupes financiers internationaux.

De plus, le Ministère joue un rôle important à titre d'organisme central collaborant avec d'autres ministères pour veiller à l'exécution du programme du gouvernement et à la prestation d'analyses et de conseils de première classe aux ministères.

Information sur l'organisation

Le Ministère aide le ministre des Finances en fournissant les meilleurs analyses et conseils possibles sur les questions d'ordre économique, fiscal, social et financier, en exécutant les décisions du gouvernement de manière efficace et en temps opportun, ainsi qu'en communiquant les décisions de l'État le plus clairement possible, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'administration fédérale.

Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2008-2009 du ministère des Finances Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation de la partie III du Budget des dépenses de 2008-2009* : *Rapport sur les plans et les priorités et Rapport ministériel sur le rendement*.

- Il respecte les exigences précises en matière de présentation qui sont énoncées dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat).
- Il utilise une version approuvée de l'architecture des activités de programme (AAP) du Ministère, conformément à sa structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR).
- Il contient de l'information cohérente, complète, équilibrée et précise.
- Il constitue un fondement à la reddition de comptes à l'égard des résultats atteints au moyen des ressources et des pouvoirs conférés.
- Il présente les résultats financiers en fonction des montants approuvés des dépenses prévues provenant du Secrétariat.



Rob Wright

Sous-ministre

Ministère des Finances Canada

Section I : Aperçu

Message du Ministre

Les assises économiques du Canada demeurent solides et attirent le respect de la communauté internationale. Cette situation ne nous fait toutefois pas perdre de vue les défis de plus en plus complexes qui se profilent.

Les Canadiens et les Canadiennes doivent savoir quelles mesures s'imposent pour renforcer la solidité de notre économie. L'économie mondiale évolue, et le Canada doit s'adapter à son évolution. Il ne fait plus aucun doute que le maintien de notre avantage canadien dépend non seulement de notre acceptation du changement, mais aussi des efforts que nous devons déployer pour le gérer.

En nous appuyant sur le budget de 2006 et sur notre plan économique à long terme, *Avantage Canada*, nous faisons aujourd'hui des choix qui garantiront la prospérité future du Canada. À titre d'exemple, le budget de 2007 ciblait

le rétablissement de l'équilibre fiscal au Canada, la réduction de l'impôt des familles de travailleurs, la réduction de la dette nationale ainsi que l'investissement dans les principales priorités, comme l'amélioration de la santé et la protection de l'environnement.

Le Canada a la possibilité de réaliser ce que peu d'autres pays peuvent faire, à savoir appliquer des allègements fiscaux de portée générale qui renforceront notre économie et qui permettront aux Canadiens et aux Canadiennes, aux ménages et aux sociétés de conserver une plus grande part de leurs revenus. Les réductions d'impôt chiffrant 60 milliards de dollars que nous avons annoncées dans l'Énoncé économique d'octobre 2007, incluant la réduction d'un autre point de pourcentage de la taxe sur les produits et services (TPS), portent à quelque 200 milliards de dollars la valeur totale des mesures de réduction d'impôt d'application générale visant l'ensemble de la population canadienne que notre gouvernement a instaurées pour 2007-2008 et les cinq prochains exercices.

À l'heure actuelle, l'économie mondiale est très compétitive, et nous ne pouvons prendre nos assises économiques pour acquises. Nous ne sommes pas à l'abri des défis mondiaux qui nous attendent encore.

Le présent rapport sur les plans et les priorités met en lumière les stratégies et les objectifs clés du ministère des Finances Canada qui stimuleront la confiance et l'investissement dans l'économie canadienne et qui amélioreront la qualité de vie de l'ensemble de la population canadienne.



L'honorable James M. Flaherty

Table des matières

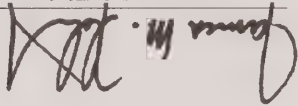
Section I : Aperçu	1
Message du Ministre	1
Déclaration de la direction	2
Raison d'être	3
Information sur l'organisation	3
Tableau de concordance de l'architecture des activités de programme (AAP)	5
Information sommaire	10
Plans et priorités du Ministère	12
Section II : Leadership économique efficace : Bâtir une économie solide et durable qui profitera à tous les Canadiens.....	18
Aperçu	18
Activité de programme 1.1 : Cadre des politiques économiques et fiscales	20
Activité de programme 1.2 : Programmes de paiements de transfert et d'impôt	30
Activité de programme 1.3 : Trésorerie et affaires financières.....	33
Section III : Renseignements supplémentaires	35
Tableau 1 : Liens entre le Ministère et les objectifs du gouvernement du Canada.....	35
Tableau 2 : Stratégie de développement durable	36
Abréviations	37
Sources de renseignements complémentaires et sites Web	38

**Ministère des Finances
Canada**

Rapport sur les plans et les priorités

2008-2009

James M. Flaherty
Ministre des Finances

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'James M. Flaherty', written over a horizontal line.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministre et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant les liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON K1A 0S5

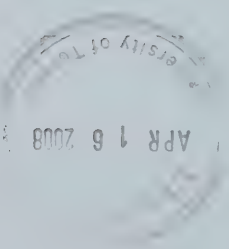
Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

Canada

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Budget des dépenses
2008-2009

Ministère des Finances
Canada





Department of Justice Canada

2008–09
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-20
ISBN: 978-0-660-63604-7

SERVING CANADIANS



DEPARTMENT OF
JUSTICE CANADA

Report on
Plans and Priorities

2008-2009



Department of Justice
Canada

Ministère de la Justice
Canada

Canada



Table of Contents

SECTION I – OVERVIEW	1
Minister's Message	1
Deputy Minister's Message	3
Management Representation Statement	4
Raison d'être	5
Organizational Information	6
Planned Spending	14
 SECTION II—ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES	
BY STRATEGIC OUTCOME	19
Strategic Outcome 1: A fair, relevant and accessible justice system that reflects Canadian values	19
Strategic Outcome 2: A federal government that is supported by effective and responsive legal services	29
 SECTION III—SUPPLEMENTARY INFORMATION	39
Sustainable Development Strategy	39
List of Online Tables	42
 SECTION IV—OTHER ITEMS OF INTEREST	43
Corporate Management	43
Legislation for which the Department is Responsible	47
Contact Information	51
Information Online	52

SECTION I—OVERVIEW

Minister's Message

The Department of Justice plays an important and unique role – it works to develop law policy that helps ensure a fair, efficient and accessible justice system for all Canadians, and it provides legal support for the federal government.

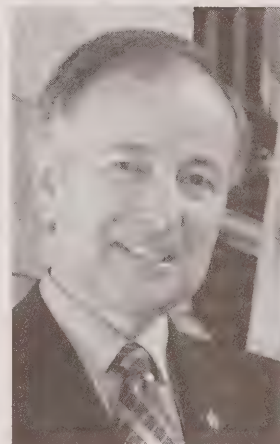
Over the past two years, the Department has helped our Government respond to Canadians by working toward safer communities, and I commend the many talented and devoted employees who have been focussing their attention and energy on supporting our Government's commitment to tackling crime.

That attention has continued through the current session of Parliament. With the support of the Department, our Government introduced legislation that deals with impaired driving, identity theft, the age of protection, gun crimes and dangerous offenders. In addition, the Department played a vital role in supporting Public Safety Canada in the development of new legislation on security certificates, to address concerns voiced by the Supreme Court of Canada. Our Government also intends to introduce new laws to tackle property crime, including auto theft.

Building on this progress, this reporting period will see the Department dealing with drugs, youth and property crime through the Safer Communities Strategy. In 2008-2009, the Department will also launch a comprehensive review of the *Youth Criminal Justice Act*, following up on legislation that has been introduced to amend the *Act* to include deterrence and denunciation as principles of sentencing and to address the issue of pre-trial detention.

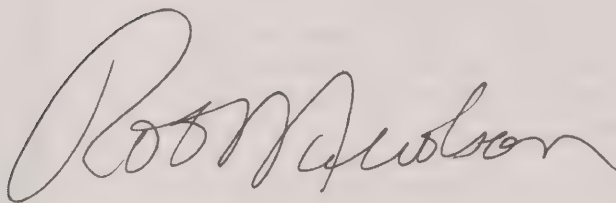
In line with the Government's commitment to strengthening the security of Canadians, the Department is helping the Government meet the extraordinary challenges presented by terrorism with the reinstatement of two important amended measures in the *Anti-Terrorism Act*.

We will continue to work closely with other departments and levels of government, the bench and the bar, the police, and others involved in the courts and the law enforcement community. For example, the Department will work with its partners, Health Canada and Public Safety Canada, to implement the National Anti-Drug Strategy, which aims to prevent illicit drug use, treat those with drug dependencies and combat drug production and distribution. It will also continue to provide advice, coordination and support for the Federal-Provincial-Territorial Working Group on Criminal Procedure to help make Canada's justice system more efficient and effective.



In addition, my officials will focus on ensuring that the Department of Justice is well positioned to meet the legal services needs of our colleagues across government. More precisely, they will address law practice management issues, and enable employees to meet the challenges of new and emerging issues through the Public Service Renewal initiative.

I look forward to working over the coming year to ensure that our Government has effective and responsive legal services, and that Canadians have a justice system that reflects our values as a nation.

A handwritten signature in black ink, reading "Robert Douglas Nicholson". The signature is fluid and cursive, with the first name "Robert" being the most prominent part.

The Honourable Robert Douglas Nicholson
Minister of Justice and Attorney General of Canada

Deputy Minister's Message

The Department occupies a unique position within the federal government. It is a policy department that supports the Minister of Justice in maintaining a national bilingual and bijural legal framework responsive to the needs of Canadians. Section II of this report highlights the Department's main activities and commitments in support of the Minister's and the Government's priorities.

The Department is also a common service provider that supports the federal government with an integrated suite of legal advisory, litigation and legislative/regulatory drafting services. Section II of this report outlines many of the activities and commitments that the Department will be engaged in during the reporting period in support of our colleagues across government.

Given the Department's unique position, we strive for excellence in the practice of law. In this regard, the Department has been recognized as a leader in Canada and internationally and we will continue to be at the forefront of legal issues that are relevant to the daily lives of Canadians. In order to continue to uphold this tradition of excellence, we will focus on public service renewal strategies in keeping with the broader priorities for the public service identified by the Clerk of the Privy Council. As well, we will continue our efforts to address law practice management issues. We will also continue to develop and enhance our capacity to meet the challenges of new and emerging issues in areas such as international and commercial law as well as new challenges in the ever evolving field of Aboriginal law.

As I have indicated over the last two planning cycles, the Department is also committed to management excellence and in this regard we will continue to be active participants in the government-wide initiative to develop and maintain strong Management Accountability Framework (<http://www.tbs-sct.gc.ca>) ratings. A detailed discussion of our management priorities for the planning period is addressed in Section IV of this report.

The planned spending and commitments presented in this report reflect the Department of Justice's efforts to support the delivery of the Government's agenda as well as the alignment of its Program Activity Architecture, Management Resources and Results Structure and performance framework to the high level strategic outcomes identified by the Government in its overall Report on Plans and Priorities.

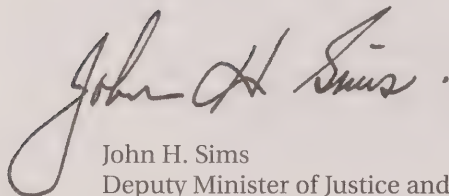


Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2008-2009 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Department of Justice of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in *Guide for the Preparation of Part III of the 2008-2009 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance;
- It is based on the department's strategic outcome(s) and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.



John H. Sims
Deputy Minister of Justice and Deputy Attorney General of Canada



Raison d'être

The justice system defines and prescribes the balance between collective and individual rights and responsibilities that ensure a well-ordered society. As such, it affects almost every facet of Canadians' daily lives from guiding everyday activities that ensure our safety to supporting social policies and social benefits, regulating our economy, and offering ways to resolve disputes peacefully where there are disagreements or conflicts between people, organizations, and/or governments.

Maintaining a system that serves all Canadians is a central focus for the Department of Justice (DOJ), which strives to ensure that the system remains fair, accessible and efficient as it evolves in response to social change.

The Department of Justice plays an important role in supporting the Government's priority of protecting Canadian families and communities. Furthermore, the Department is a Federal Organization that supports all of the Government of Canada's priorities through its provision of legal services to federal departments and agencies.

Role of the Department

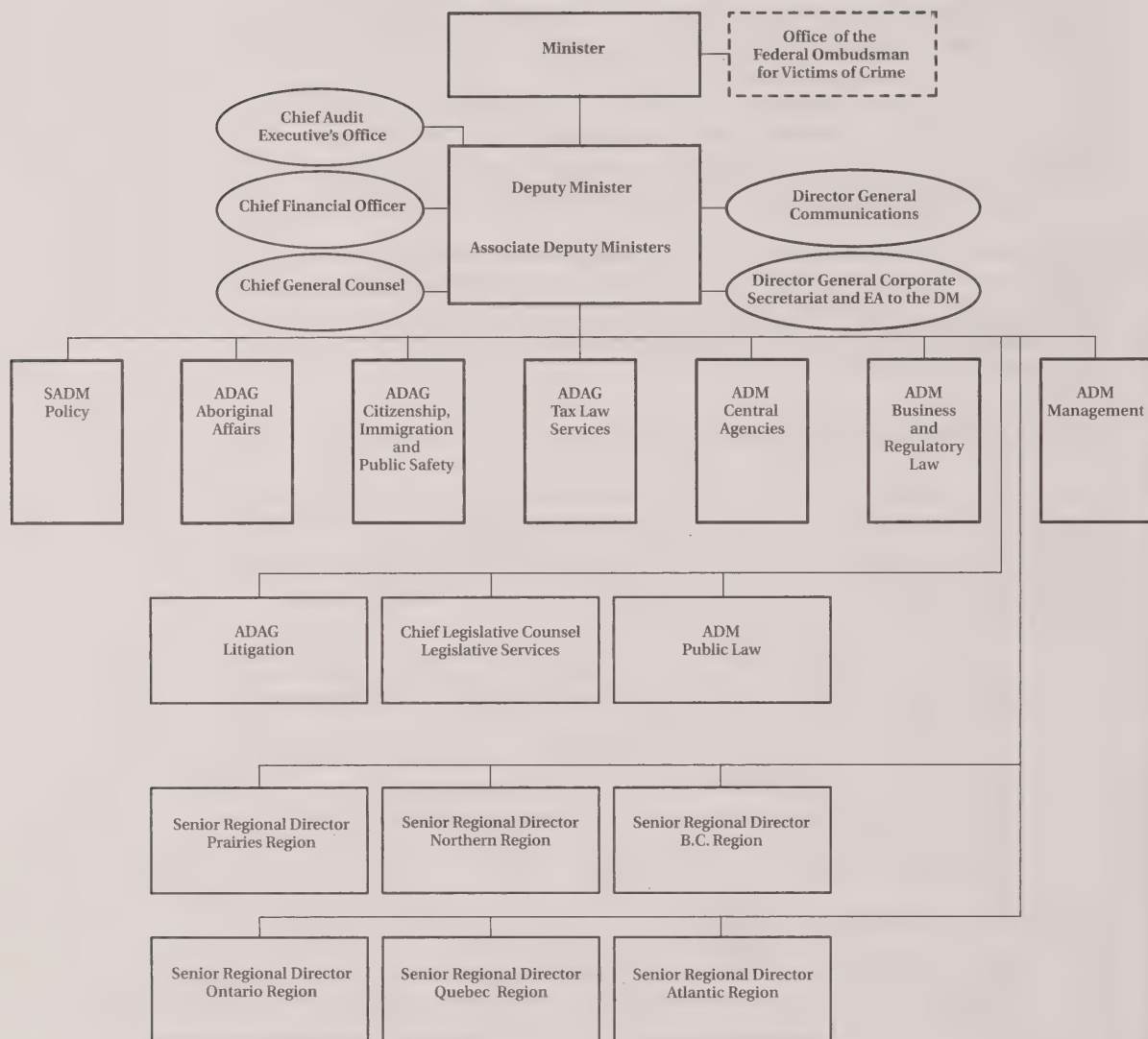
The Department of Justice is headed by the Minister of Justice and the Attorney General of Canada. The responsibilities of the Minister and the Attorney General are set out in the *Department of Justice Act* and 47 other Acts of Parliament. The Department of Justice fulfils three distinctive roles within the Government of Canada, acting as a:

- policy department with broad responsibilities for overseeing all matters relating to the administration of justice that fall within the federal domain;
- provider of a range of legal advisory, litigation and legislative services to government departments and agencies; and
- central agency responsible for supporting the Minister in advising Cabinet on all legal matters including the constitutionality of government initiatives and activities.

The Department's mission is to:

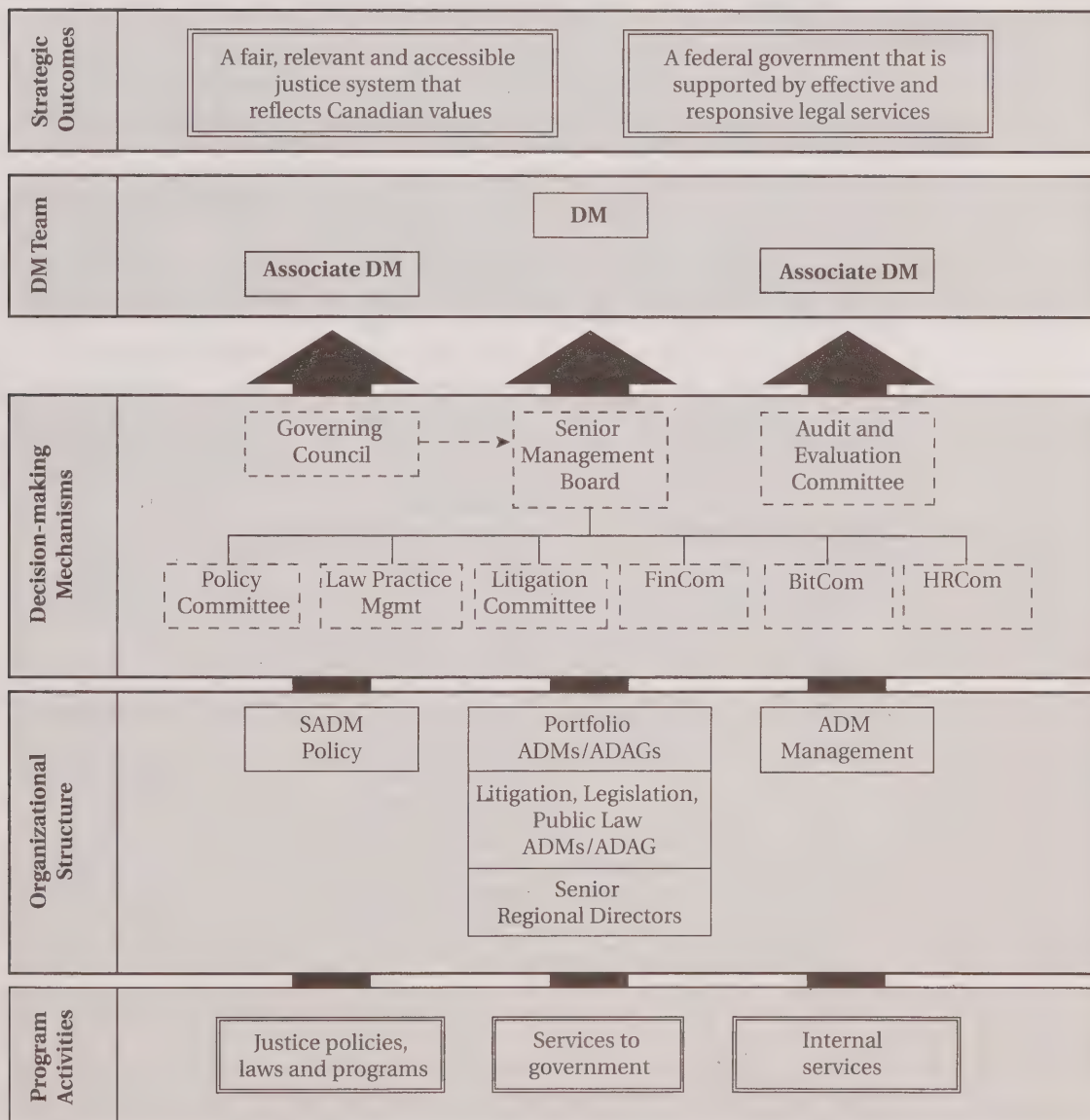
- Support the Minister of justice in working to ensure that Canada is a just and law-abiding society with an accessible, efficient and fair system of justice;
- Provide high-quality legal services and counsel to the government and to client departments and agencies; and
- Promote respect for rights and freedoms, the rule of law and the Constitution.

Organizational Chart



DM -	Deputy Minister
SADM -	Senior Assistant Deputy Minister
ADM -	Assistant Deputy Minister
ADAG -	Assistant Deputy Attorney General

Highlights of the Governance Framework



Department of Justice Program Activity Architecture 2008-2009

Strategic Outcomes	A fair, relevant and accessible justice system that reflects Canadian values		A federal government that is supported by effective and responsive legal services			
	A1 Justice policies, laws and programs		B1 Services to government		C1 Internal services*	
	A1.1	Aboriginal justice	B1.1	Legal services to government-at-large and the Justice Portfolio	C1.1	Management and Oversight Services
	A1.2	Criminal justice			C1.2	Evaluation Services
	A1.3	Family justice				
	A1.4	Access to justice	B1.2	Legal services to the Aboriginal Affairs Portfolio	C1.3	Internal Audit Services
	A1.5	Private international and public law	B1.3	Legal services to the Business and Regulatory Law Portfolio	C1.4	Public Affairs/ Communications Services
	A2 Office of the Federal Ombudsman for Victims of Crime				C1.5	Financial Management Services
			B1.4	Legal services to the Central Agencies Portfolio	C1.6	Human Resources Management
			B1.5	Legal services to the Citizenship, Immigration and Public Safety Portfolio	C1.7	Information Management Services
			B1.6	Legal services to the Tax Law Portfolio	C1.8	Information Technology Services
					C1.9	Legal Services
					C1.10	Other support services

* It should be noted that Program Activity C1 – Internal services is proportionally allocated across program activities A1, A2 and B1 and therefore does not appear in financial tables.

Organizational Information

The Department of Justice is a medium-sized department with approximately 4,300 employees. While roughly one half of departmental staff are lawyers, there are a number of other committed professionals including paralegals, social scientists, program managers, communications specialists, administrative services personnel, computer service professionals and financial officers.

The Department provides legal services to government on a “portfolio” basis. Six Portfolios, described in greater detail in Section II, encompass the entire range of federal departments and agencies. The department delivers services through a mix of co-located departmental legal services units, specialized branches located within the Department of Justice and a network of six regional offices located across the country.

The Department also maintains a policy and program development capacity in order to fulfil core departmental responsibilities associated with the administration of justice in Canada and to support the government of Canada's policy and program priorities related to safety and security. To these ends, the Department develops and maintains strong working relationships with policy and program partners across the federal government as well as with counterparts in the provinces and territories and partners in non-governmental organizations and international institutions and organizations.

Governance Framework

The Governance Framework (p. 7), which maps the departmental organizational structure to the Program Activity Architecture (p. 8), visually demonstrates the structure and decision-making mechanisms for priority setting, resource allocations/reallocations and how the Department coordinates and manages towards the achievements of its two core strategic outcomes – a fair, relevant and accessible justice system; and effective and responsive legal services to government.

The Governance Framework is led by the DM Team which consists of the Deputy Minister, John Sims, and Associate Deputy Ministers Donna Miller and Yves Côté. Together the DM Team shares the workload and authority of the office of the Deputy Minister in supporting the Minister and in providing active leadership in the delivery of timely and effective advice and legal services to client departments and the DM community in support of Government priorities and results for Canadians.

This approach to governance has been chosen to ensure that deputy-level attention is brought to bear on important departmental and whole-of-government files. To this end, each member of the DM Team assumes responsibility for providing guidance, direction and support to a number of Direct Reports across the Department in order to ensure that all senior executive managers have a direct link with a member of the DM Team on key files and on management issues.

DM Team Members

Deputy Minister John Sims provides direction and guidance to the Direct Reports responsible for the Policy Sector and the Management Sector as well as the Chief Financial Officer, the Chief Audit Executive and the Director General Communications. The DM is also the primary point of departmental liaison with the Minister and for supporting the Minister in his role as the legal advisor to Cabinet.

Associate Deputy Minister Donna Miller provides vision and leadership in the strategic management of the Justice Portfolio including the ongoing provision of guidance and direction to the Direct Reports responsible for the Litigation, Legislative Services and Public Law Branches. Associate DM Miller is also the direct link to the DM Team for the Aboriginal Affairs Portfolio and for the Northern, Prairies and British Columbia Regional Offices of the Department. As well, the Criminal Conviction Review Group reports through the Associate's Office.

Associate Deputy Minister Yves Côté provides leadership and guidance across the Department, and liaison with key stakeholders in Québec and la Francophonie, regarding legal dualism, bi-juralism, and official languages in the law and the justice system. He is the direct link to the DM Team for the Direct Reports responsible for the Business and Regulatory Law, Central Agencies, Citizenship Immigration and Public Security, and Tax Law Services Portfolios, as well as for the Atlantic, Quebec and Ontario Regional Offices. Associate DM Côté also provides ongoing liaison and partnership with senior Provincial and Territorial officials in addressing issues of mutual federal-provincial-territorial interest related to an efficient and sustainable justice system.

Decision-Making Mechanisms

A key feature of the Governance Framework is the range of committees which serve as the key fora for discussing and resolving key horizontal substantive and management issues among the senior executive management cadre across the Department.

Governing Council is an important advisory body to the DM Team, consisting of the Direct Reports responsible for the Portfolios, Specialized Branches, Policy Sector and the Department's Regional offices. Governing Council meets at least three times per year and is charged with identifying the Department's medium to long-term strategic vision.

The Senior Management Board (SMB) is the most senior decision-making body in the Department. Consisting of the DM Team plus the chairpersons of the six standing committees, SMB meets weekly and considers all major substantive and management issues for decision.

The SMB is supported by six standing committees consisting of members drawn from the senior executive management cadre. The Standing Committees are where individual proposals or issues are brought for consideration and, where Standing Committee support is garnered, recommendation to SMB.

The Standing Committees are:

Finance Committee (FinCom) considers and makes recommendations to SMB on all matters having significant financial implications, including budgets, investments, resource allocations/reallocations and risk mitigation strategies in line with departmental and program priorities.

Human Resources Committee (HRCOM) oversees the successful implementation of key human resources legislation, initiatives and priorities. HRCOM recommends the human resources vision, direction, strategic plans and related change management strategies to SMB.

Information Management and Technology Committee (BitCom) approves operational plans, priorities, funded investments, as well as major policies and standards in the areas of knowledge management, information management and information technology for the Department. BitCom also recommends to FinCom priority investments for possible funding from the Departmental Reserve.

Policy Committee is the senior forum for substantive discussion and decision-making on departmental and government-wide policy issues and emerging legal issues affecting policy. The Committee meets monthly in order to deliberate and guide the development of the justice policy agenda, ensure linkages with broad federal priorities and a whole of government approach, and to provide direction on approaches and strategies to operationalize key policy directions.

National Litigation Committee monitors significant litigation which could have an important impact on the law or the Government's interests. The Committee considers and advises on all litigation, regardless of court level. The Committee ensures that consistent positions are taken in litigation, that the Attorney General acts as a model litigant, that necessary consultations across government are undertaken, and that appropriate advice is given to the Deputy Minister, the Attorney General and the Government in significant litigation. Regional Litigation Committees feed into the National Committee and function as an integrated component.

Law Practice Management Committee provides a national forum for practitioners and managers to discuss issues of importance to the practice of law including horizontal initiatives, tools and approaches developed to support the management of the delivery of legal services.

The Department also has an *Audit and Evaluation Committee* which assists the Deputy Minister to discharge his responsibilities with respect to the Government's internal audit and evaluation policies. The Committee examines on an annual basis the internal audit and programme evaluation plans of the Department and serves as a decision-making body on all evaluation and audit activities.

Factors influencing our operating environment

There are many factors that influence our operating environment and thus have impacts on our policy and program development and implementation activities as well as our ability to effectively manage and deliver high quality legal services.

Public Confidence in the Justice System

Canadians rely on the justice system to provide an independent and impartial forum for resolving disputes. The Department is keenly interested in the degree to which the public has confidence in the justice system at large. As follow-up to two studies on levels of public confidence in the justice system completed in 2006-2007,¹ the Department will once again survey Canadians through the National Justice Survey in 2008-2009 to assess whether or not there have been any changes in these levels.

As well, we will continue to monitor perceptions of transparency and accountability, cornerstones of public confidence, including those as evidenced in the annual Corruptions Perceptions Index produced by Transparency International and as outlined in the *United Nations Convention Against Corruption*.

Jurisprudence and Legal Trends

As the Government's "law firm", it is incumbent upon Justice counsel to assess the implications of a wide variety of outcomes in the court system – both civil and criminal – and incorporate these analyses in the delivery of legal advisory, litigation and legislative services with a view to effectively managing legal risk. The Department must also continuously assess its capacity to address emerging issues such as those in the areas of international, Aboriginal and commercial law.

¹ *Public Confidence in the Justice System* (McDonald et. al., March 2007) and *The 2007 National Justice Survey: Tackling Crime and Public Confidence* (Latimer and Desjardins, June 2007).

Working with others

The justice system is multi-tiered and includes other participants such as nongovernmental and community-based organizations with whom we work to generate innovative ideas about how to improve access to the justice system, while respecting the diverse nature and needs of all Canadians. Similarly, we work with federal departments and agencies in areas such as safety and security and Aboriginal justice to help achieve overarching Government of Canada strategic outcomes. Some of the others with whom we work include:

- the Canadian public, including non-governmental and community-based organizations, and representatives of official language minority communities;
- Parliamentarians;
- the Judiciary, the Bar, la Chambre des notaires du Québec;
- law faculties and the research community;
- approximately 50 federal client departments and agencies ²;
- Provinces and Territories; and
- foreign governments and international organizations, directly and in conjunction with Foreign Affairs Canada and the Canadian International Development Agency.

² While the Department refers to federal departments and agencies as “clients” for ease of understanding, it is important to note that all work is done on behalf of the Crown, not a specific branch of the Government of Canada.

Program Activity Architecture (PAA) Crosswalk

	(\$ millions)	NEW PAA (2008-2009)			
		Justice policies, laws and programs (A1)	The Office of the Federal Ombudsman for Victims of Crime (A2)	Services to government (B1)	Total Planned Spending
OLD PAA (2007-2008)	Developing Policies and Law (A1)	47.0			47.0
	Developing and Implementing Programs (A2)	373.0			373.0
	Office of the Federal Ombudsman for Victims of Crime (A3)		1.5		1.5
	Providing Legal Advisory, Litigation and Legislative Services to Government (B1)	3.9		471.6	475.5
	Total	423.9	1.5	471.6	897.0

Note 1: The Office of the Federal Ombudsman for Victims of Crime authority is included in the Department of Justice's main estimates but the Ombudsman reports independently to the Minister of Justice.

Planned Spending

Voted and Statutory Items displayed in the Main Estimates (\$ millions)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2008-2009 Main Estimates	2007-2008 Main Estimates
1	Operating expenditures	265.4	262.0
5	Grants and contributions	367.5	266.4
(S)	Minister of Justice—Salary and motor car allowance	0.1	0.1
(S)	Contributions to employee benefit plans	63.3	67.2
	Total Department of Justice	696.3	595.7

Note 1: Main estimates exclude the funds provided under Net Voting Authority except EBP portion.

Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents

(\$ millions)	Forecast Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
Justice Policies, laws and programs	314.5	415.2	413.6	408.0
The Office of the Federal Ombudsman for Victims of Crime	0.0	1.5	1.5	1.5
Services to Government	281.2	279.6	272.3	266.9
Total Main Estimates	595.7	696.3	687.4	676.4
<i>Adjustments (Note 1 and Note 2):</i>				
Youth Justice Services	53.8			
Legal Aid	44.3			
Aboriginal Justice Strategy - Renewal and Expansion	7.7			
Federal Victims' Strategy	8.7			
Commissions of Inquiry - Air India and Iacobucci	6.6	4.9		
Child-Centred Family Law Strategy	4.0			
Funding to provide services to government under Net Voting Authority (Note 3)	178	178	178	178
Immigration and Refugee Protection Act - Security Certificate	0.0	13.2	11.6	
Strengthening Enforcement - IMET		3.8	3.8	3.8
Other initiatives	0.2	0.8	1.1	0.2
<i>Total Adjustments</i>	<i>303.3</i>	<i>200.7</i>	<i>194.5</i>	<i>182.0</i>
Total Planned Spending	899.0	897.0	881.9	858.4
Total Planned Spending	899.0	897.0	881.9	858.4
Less: Non-Respendable Revenue	-39.4	-39.6	-39.8	-40.0
Less: Respendable revenue under Net Voting Authority (Note 3)	-178.0	-178.0	-178.0	-178.0
Plus: Cost of Services Received Without Charge	57.6	56.6	52.7	52.2
Net Cost of Program	739.2	736.0	716.8	692.6
Full Time Equivalents	4,249	4,306	4,310	4,310

Note 1: Adjustments for 2007-2008 include Supplementary Estimates (A) and (B) (EBP included). Adjustments for 2008-2009 and future years consists of amounts identified in the Expenditure Status Report dated January 18th, 2008.

Note 2: The amounts listed include funding associated with accommodation for PWGSC.

Note 3: Justice Canada was granted Net Voting Authority to spend and recover \$178 million (excluding EBP which is in approved appropriation) in 2007-2008 which allows the Department to recover from client departments and agencies some of the costs incurred to deliver legal services. From 2008-2009 and thereafter, it is expected that Justice Canada will receive additional funding under net voting authority.

Note 4: The Office of the Federal Ombudsman for Victims of Crime authority is included in the Department of Justice's main estimates, but the Ombudsman reports independently to the Minister of Justice.

Summary Information

Financial Resources (in millions of dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
897.0	881.9	858.4

Human Resources (in full-time equivalents)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
4,306	4,310	4,310

Program Activities by Departmental and Government of Canada Outcomes

(\$ millions)	Expected Results	Planned Spending			Contributes to the following Government of Canada Outcome
		2008 2009	2009 2010	2010 2011	

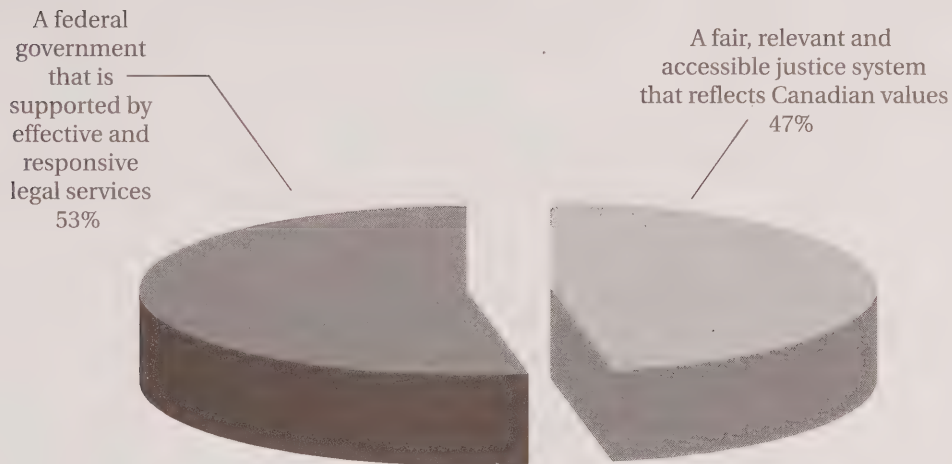
Strategic Outcome: A fair, relevant and accessible justice system that reflects Canadian values.

Program Activity: A1 – Justice policies, laws and programs	Sustainable national justice system	423.9	420.9	411.8	<i>Safe and Secure Communities</i>
Program Activity: A2 – Office of the Federal Ombudsman for Victims of Crime	Reports to Parliament through Minister of Justice	1.5	1.5	1.5	<i>Safe and Secure Communities</i>

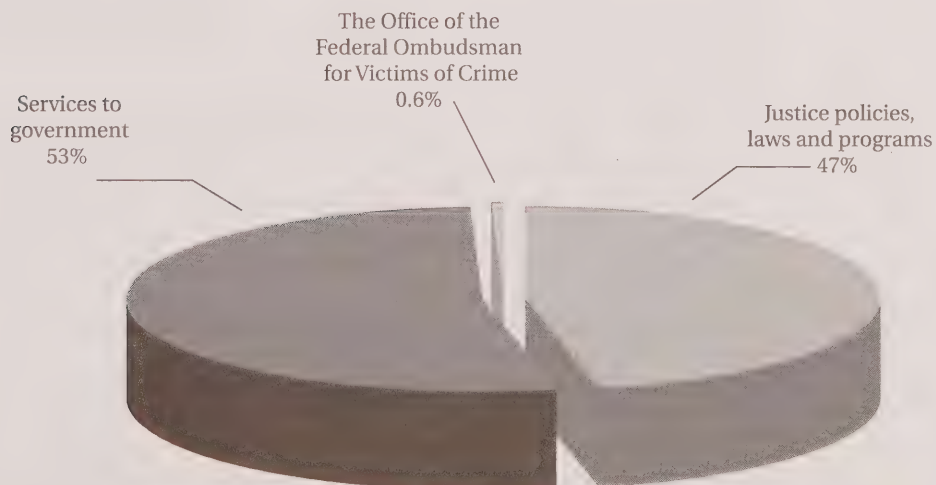
Strategic Outcome: A federal government that is supported by effective and responsive legal services.

Program Activity: B1 – Services to government	Representing the Crown's interest to enable government to attain its priorities				<i>Federal Organizations that support all departments and agencies through the provision of government services</i>
	Comprehensive delivery on the Government's legislative agenda	471.6	459.5	445.1	
	Client focussed service delivery				

2008-2009 Planned Spending by Strategic Outcome



2008-2009 Planned Spending by Program Activity







SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Strategic Outcome I: A fair, relevant and accessible justice system that reflects Canadian Values

The Department of Justice works with partners across the federal, provincial and territorial levels of governments and with stakeholders across Canada to develop and maintain a fair, relevant and accessible justice system that responds to Canadians' needs and expectations.

Program Activity: A1 – Justice policies, laws and programs

Financial Resources (in millions of dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
423.9	420.9	411.8

Human Resources (in full-time equivalents)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
396	396	396

Under Canada's federal system, the administration of justice is an area of shared jurisdiction between the federal government and the provinces. Through this Program Activity, the Department fulfils its constitutional responsibility to ensure a bilingual and bijural national legal framework for the administration of justice by developing policies, laws and programs to strengthen the national framework within the following domains: Aboriginal justice, criminal justice (including youth criminal justice), family justice, access to justice and international public and private law.

As well, in recognition of the federal government's shared interest in a sustainable justice system, the Department also provides significant ongoing funding to provinces and territories for the delivery of programs aimed at the day to day administration of justice, including legal aid, youth justice services and Aboriginal Courtworkers.

The following sections provide more detail on some of the Department's key areas of focus for the planning period as well as the results for Canadians that are intended from these activities.

1. Criminal Justice

Within this domain, the Department monitors trends in criminal law, develops and implements options for criminal law reform and provides a centre of expertise for criminal law and procedure, criminal justice policy, sentencing and victims issues.

During the planning period, the Department will continue to address the critical intersection of drug, youth and property crime to ensure Canada's communities are safe, through a combination of law reform and other measures. Departmental efforts will also be focused on violent crime and victims of crime.

Drugs:

The Department's efforts on the drug file during 2008-2009 will be centred on the implementation of the National Anti-drug Strategy, with a clear focus on illicit drugs and a particular emphasis on youth. Its goal is to contribute to safer and healthier communities through coordinated efforts to prevent use, treat dependency and reduce production and distribution of illicit drugs. It encompasses three action plans: prevention, treatment and enforcement.

The prevention action plan supports efforts to prevent youth from using illicit drugs by enhancing their awareness and understanding of the harmful social and health effects of illicit drug use and to develop and implement community-based interventions and initiatives to prevent illicit drug use. The treatment action plan supports effective treatment and rehabilitation systems and services by developing and implementing innovative and collaborative approaches. And the enforcement action plan aims to contribute to the disruption of illicit drug operations in a safe manner, particularly targeting criminal organizations.

Many federal departments are engaged in a variety of programs and activities that support the Prevention, Treatment and Enforcement Plans. The Department of Justice leads this horizontal initiative, deals with appropriate penalties for drug crime, and is responsible for delivery of the Drug Treatment Courts and Youth Justice programs under the Strategy.

Through the Drug Treatment Courts Funding Program, the Department provides funding to maintain six Provincial courts in Vancouver, Edmonton, Regina, Winnipeg, Ottawa and Toronto. These six courts offer an alternative means of dealing with those accused of drug offences and are focused on offering a comprehensive approach to reducing the number of crimes committed to support drug dependence. Drug Treatment Courts which receive funding from the federal and provincial governments include the following interrelated components aimed at reducing drug substance relapses among drug treatment court clients: judicial supervision, comprehensive substance abuse treatment, random and frequent drug testing, incentives and sanctions, clinical case management, and social services support.

Expected Outcomes	Performance Indicators
Coordinated federal response to concerns around illicit drug prevention, treatment and enforcement	- Effective leadership of implementation of the National Anti-drug Strategy
Reduced drug substances relapse among drug treatment court clients	- Relapse recidivism rates among drug treatment court clients

Youth Criminal Justice:

Canadians expect a youth justice system that ensures fairness and effectiveness in the application of criminal law to young people. Young offenders, like adults offenders, must face meaningful consequences for serious crimes. In response, proposed amendments to the *Youth Criminal Justice Act* have been introduced in the House of Commons. The first amendment is to include deterrence and denunciation in the *Youth Criminal Justice Act* as sentencing principles. This proposed amendment would allow the judge to consider both of these objectives when considering what sentence to impose on a youth. The second amendment will ease restrictions in the area of pre-trial detention, making it easier for judges to detain a broader range of young persons who pose a risk to public safety.

In addition to advancing proposals to amend the *YCJA*, the Government will launch a comprehensive review of the *YCJA* in 2008, to ensure that the youth criminal justice system fairly and effectively holds young offenders accountable for criminal conduct.

The Government looks forward to hearing the views of all those interested in youth justice. The review will benefit from advice provided by provincial and territorial governments, who bring a unique and valued perspective to the review because of their role in administering youth justice in Canada, as well as the many others who have been and continue to be actively committed to youth justice matters.

The Youth Justice Fund provides resources to provinces and territories and non-governmental organizations to support a variety of activities that respond to emerging issues and challenges in the youth justice system as well as to encourage innovation. In 2008-2009, this Fund will continue to implement two on-going priorities – Youth Crime Prevention (Guns, Gangs and Drugs) and the Youth Justice Anti-Drug Treatment Component. The first priority emphasizes developing projects that work with youth at-risk or involved in gangs, in order to help them make pro-social choices and resist gang involvement. The second priority is in response to the Treatment Action Plan under the National Anti-Drug Strategy which will target youth in the justice system who are addicted to illicit drugs.

The Department will also continue to implement and manage the Youth Justice Services Funding Agreements with the provinces and territories to ensure that they continue to sustain the programs and services for youth offenders that are essential to achieving federal youth justice policy objectives. In addition, the Department will finalize and implement new funding agreements with the provinces and territories for the Intensive Rehabilitative Custody and Supervision Program (IRCS), with a view to ensuring that all jurisdictions have the capacity to offer specialized assessment and treatment services to serious, violent youth offenders with mental health problems.

The table below identifies three core expected outcomes (and the associated performance indicators), which the Department seeks to achieve through its key areas of focus, including: a youth justice system that responds to emerging issues and encourages innovation; a sustainable youth justice system that is capable of innovation and supporting federal youth justice priorities; and, that jurisdictions have the capacity to implement sentencing options that provide specialized treatment programs for serious, violent youth offenders.

Expected Outcomes	Performance Indicators
A youth justice system that responds to emerging issues and encourages innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Issues and priorities identified to respond to challenges in the youth justice system - Federal contribution as a percentage of total expenditures of all levels of government on youth justice - Incidence of provincial/territorial delivery of high federal priority services for youth offenders – rehabilitation, re-integration, intensive support and supervision, attendance programs
A sustainable youth justice system that is capable of innovation and supporting federal youth justice priorities	<ul style="list-style-type: none"> - Federal contribution as a percentage of total expenditures of all levels of government on youth justice - Incidence of provincial/territorial delivery of high federal priority services for youth offenders – rehabilitation, re-integration, intensive support and supervision, attendance programs
Jurisdictions have capacity to implement sentencing options that provide specialized treatment programs in the administration of appropriate sentencing for serious violent youth offenders	<ul style="list-style-type: none"> - Orders issued for specialized treatment by jurisdiction - Cases receiving specialized treatment

Property Crime:

The Department will continue to pursue legislative changes to address the serious problem of identity theft, through changes to the *Criminal Code* that will permit police to intervene at an earlier stage of criminal operations, before identity fraud or other identity related crimes are attempted or committed. We will also pursue new measures to address the serious problem of auto theft.

Expected Outcomes

Criminal law is reformed to respond to concerns around property crime

Performance Indicators

- Amendments to the *Criminal Code* are advanced to address property crime issues

Violent Crime:

The Department will continue its work to implement the Tackling Violent Crime Strategy as well as the complementary Safer Community Strategy during 2008-2009. This includes advancing proposed legislation regarding mandatory penalties for gun crimes and stricter bail conditions for those charged with firearms offences. As well, tougher sentencing and management of sexual or violent offenders, an increased age of protection to further protect young persons from sexual exploitation, and improved laws for impaired driving will move forward. The Department will continue to identify the need for further reforms and to develop options for reforms to address emerging issues and to ensure that the criminal justice system is efficient.

Expected Outcomes

Criminal law is reformed to respond to concerns around violent crime

Performance Indicators

- Tackling Violent Crime legislation is advanced

Victims of Crime Initiative:

Under the umbrella of the Federal Strategy for Victims of Crime, the Department is mandated to work toward improving the experience of victims of crime in the criminal justice system by pursuing a range of activities and initiatives to:

- ensure that victims of crime and their families are aware of their role in the criminal justice system and services and of the assistance available to support them;
- enhance departmental capacity to develop policy, legislation and other initiatives which take into consideration the perspectives of victims;
- increase the awareness of criminal justice personnel, allied professionals and the public about the needs of victims of crime, legislative provisions designed to protect them and services available to support them;
- develop and disseminate information about effective approaches both within Canada and internationally to respond to the needs of victims of crime; and
- enhance victim participation in the criminal justice system.

The Department has a close working relationship with the provinces and territories that are tasked with the responsibility for victim service delivery and the provision of criminal injuries compensation to victims of violent crime, where such programs exist. As noted in the table below, the core expected outcome (and associated performance indicators) is to improve the experience of victims of crime in the criminal justice system.

Over the planning period, the Department will focus on implementing the existing and recently enhanced components of the Federal Strategy for Victims of Crime and the Victims Fund; undertake consultations with key stakeholders and partners on victim issues; monitor progress on implementation of *Criminal Code* provisions intended to benefit victims of crime; lead the annual National Victims of Crime Awareness Week; support communities to participate in National Victims of Crime Awareness Week (April 14-18, 2008) and organize a federal symposium to start the week; and establish effective relationships with the Office of the Federal Ombudsman for Victims of Crime and ensure responses to the Ombudsman's enquiries and recommendations are coordinated and provided in a timely manner.

Expected Outcomes

The experience of victims in the justice system is improved.

Performance Indicators

- Perceptions of victims of crime/ results of victims' feedback survey on their experience in the justice system
 - Number of registered victims receiving financial support to attend National Parole Board hearings
 - Number and nature of projects and activities supported that address needs of victims of crime
 - Perceptions of stakeholders (criminal justice professionals, victims services)
 - *Criminal Code* provisions intended to benefit victims are implemented
-

2. Family Justice

Within this domain, the Department develops and implements policy and program initiatives affecting Canadian families, children and young people. During the planning period the Department will continue working with provinces and territories to develop family justice policies that promote compliance with family law obligations to make the justice system fair and accessible. This process will aim to improve access to justice by taking into account the needs of all Canadians including Aboriginal groups and minority communities (immigrants, official languages communities).

Expected Outcomes

Increased compliance by parents with the terms and conditions of family law support and access orders

Performance Indicators

- Trends in compliance with terms and conditions contained in family law orders
-

3. Access to Justice

Under this rubric, the Department promotes access to the justice system by working with provinces and territories, non-governmental and community-based organizations to develop and implement policies and laws that enhance access to justice, including access to justice in both official languages, while respecting the diverse nature and needs of all Canadians. We also work with other federal partners to promote access to justice and the rule of law internationally. Over the planning period, the Department will focus its efforts in two core areas – legal aid and international technical legal assistance.

Legal Aid:

The Department provides significant, ongoing funding to the provinces for criminal legal aid, in support of the Department's policy objective that economically disadvantaged adults facing serious and/or complex criminal charges and youth charged under the *Youth Criminal Justice Act* receive legal aid services. Over the next year, the Department will focus on implementing new Legal Aid agreements and will continue to work in collaboration with jurisdictions to develop a sustainable legal aid strategy.

Expected Outcomes	Performance Indicators
Provinces are assisted to deliver criminal and immigration and refugee legal aid to eligible persons	<ul style="list-style-type: none"> - Federal Contributions for criminal legal aid as a percentage of eligible provincial expenditures on legal aid - Number of applications for criminal legal aid and percentage rejected on the basis of eligibility - Federal contributions for immigration and refugee legal aid as a percentage of allowable provincial immigration and refugee legal aid expenditures.

International technical legal assistance:

The Department provides significant support for Canada's international and foreign policy objectives through the development and implementation of international technical legal assistance projects. Over the next year, the Department will continue to work with its federal partners, Foreign Affairs Canada and the Canadian International Development Agency, to promote foundational Canadian values of freedom, democracy, human rights and the rule of law in transitional and fragile foreign countries.

Expected Outcomes

Transitional and fragile foreign countries receive technical legal assistance needed to build, reform and strengthen their legal systems.

Performance Indicators

- Number of countries with which the Department shares technical knowledge and expertise
- Nature of technical knowledge and expertise shared

4. Aboriginal Justice

Within this domain, the Department develops and implements policy and laws aimed at addressing the needs of Aboriginal people in the justice system. It has been widely documented that Aboriginal people continue to be over-represented in the Canadian criminal justice system, both as victims and accused. The needs of Aboriginal people related to culture, economic position and/or social circumstances must be taken into account to make the system more relevant and effective.

The Department takes specific measures to respond to the over-representation of Aboriginal Canadians in the justice system through initiatives such as the Aboriginal Justice Strategy (AJS) and the Aboriginal Courtwork Program (ACW). The AJS strengthens the justice system by enabling Aboriginal communities to have increased involvement in the local administration of justice and by providing timely and effective alternatives to mainstream justice processes in appropriate circumstances, thereby allowing the mainstream judicial system to focus its energies and resources on more serious offences.

Over the planning period, the Department will continue implementation of the renewed and enhanced AJS, in collaboration with the provinces, territories and Aboriginal communities, with an emphasis on ensuring the sustainability of existing community-based justice programs, as well as increasing the reach of the AJS to new communities, particularly in the North, in urban areas, and those with a focus on youth. The Department will also support Aboriginal communities with AJS programs to provide better and more timely information on the results of their community-justice programs.

The Department increases access to justice for Aboriginal people by providing ongoing contribution funding to the provinces for the Aboriginal Courtwork Program to ensure that Aboriginal people in contact with the criminal justice system receive fair, equitable, culturally sensitive treatment. The Aboriginal Courtwork Program works within the mainstream justice system to provide direct services (information, non-legal advice and referrals) to all Aboriginal people (adult and youth) in conflict with the justice system and facilitates communication between the accused and criminal justice officials.

Over the planning period, the Department will complete the summative evaluation of the Aboriginal Courtwork Program, renew the ACW Program's Terms and Conditions and enter into new 5 year contribution agreements with the provinces effective April 1, 2008.

Expected Outcomes	Performance Indicators
Increased involvement of Aboriginal communities in the local administration of justice	<ul style="list-style-type: none"> - Number of communities with Aboriginal Justice Strategy projects - Number of communities undertaking capacity building and training to support the administration of justice - Number of clients served by Aboriginal Justice programs (year over year data)
Reduced recidivism rates among AJS participants	<ul style="list-style-type: none"> - Rate of Aboriginal recidivism for AJS participants
Aboriginal people charged with an offence have access to culturally sensitive services	<ul style="list-style-type: none"> - Number of Aboriginal people charged with an offence who received culturally sensitive services from an Aboriginal Courtworker

Program Activity: A2 – The Office of the Federal Ombudsman for Victims of Crime

This program activity raises awareness of the needs and concerns of victims in areas of federal responsibility provides an independent resource that addresses complaints of victims about compliance with the provisions of the *Corrections and Conditional Release Act* that apply to victims of offenders under federal supervision, and assists victims to access existing federal programs and services.

The Federal Ombudsman reports directly to the Minister of Justice and tables his reports to Parliament through the Minister.³

³ For further information regarding the Office of the Federal Ombudsman for Victims of Crime see: <http://www.victimfirst.gc.ca/index.html>.

Strategic Outcome II: A federal government that is supported by effective and responsive legal services

Under the *Department of Justice Act*, the Minister of Justice and Attorney General provides legal services to the federal government and its department and agencies. These services include the provision of legal advice, the conduct of litigation, the drafting of legislation and regulations, and the preparation of legal documents.

Program Activity: B1 – Services to government

The Department of Justice is one of a number of key federal organizations that supports all Government of Canada outcomes by providing common services to government departments and agencies. In this regard, the Department of Justice is responsible for the legal affairs of the government as a whole. As a common service provider, it offers an integrated suite of legal services to individual departments and agencies through functions related to the offices of the Attorney General and the Minister of Justice. These services include the provision of legal advice, the drafting of legislation and regulations, and the coordination and conduct of litigation to facilitate the work of departments and agencies to meet their policy and programming priorities and advance the overall objectives of the government. During the fiscal year 2006-07, the Department's active file inventory included 66,564 files – approximately 57 percent were litigation files, 38 percent were advisory files and the remaining 5 percent were legislative files.⁴

Financial Resources (in millions of dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
471.6	459.5	445.1

Human Resources (in full-time equivalents)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
3,904	3,908	3,908

As the government's law firm, the Department is structured in a way that maximizes effectiveness in serving our clients' needs. To this end, the Department delivers services through six "portfolios" – Aboriginal Affairs; Tax Law; Citizenship, Immigration and Public Safety; Central Agencies; Business and Regulatory Law; and the Justice Portfolio.

⁴ Department of Justice Canada Performance Report for the period ending March 31st, 2007, p. 38, www.tbs-sct.gc.ca.

This portfolio approach to service provision is aimed at ensuring consistency of positions on important points of law, and in policies, programs, legislative and regulatory law initiatives developed across the federal government.

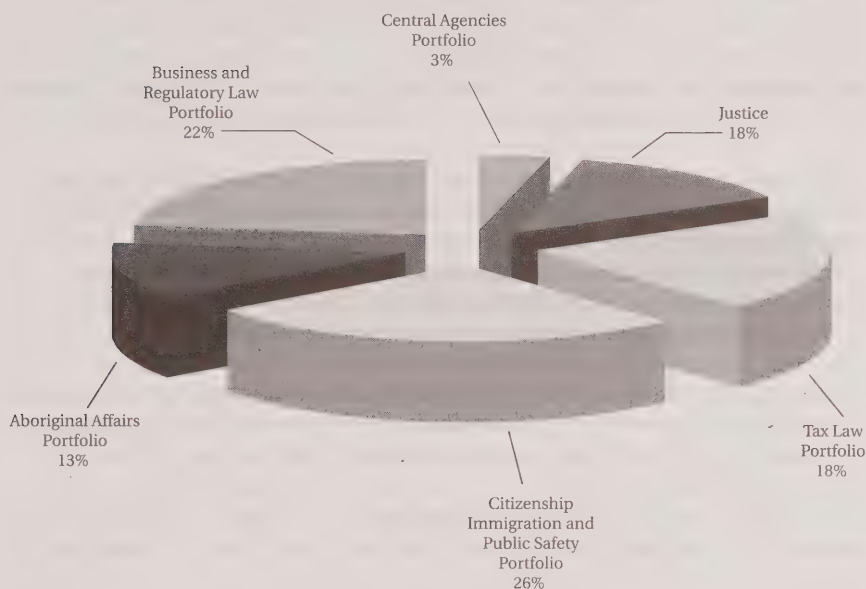
Within this portfolio structure, a significant proportion of the Department's counsel are assigned to one of the 42 departmental legal services units (DLSUs), which are co-located with client departments and agencies. DLSUs provide legal advice to their clients with respect to their powers and duties, and ensure that the conduct of their affairs is in accordance with the law. In doing so, DLSUs also provide advice with respect to the statutes and regulations that apply to the Government of Canada, and strategic advice concerning policy development and other initiatives.

The Department also maintains a number of specialized legal capacities within national headquarters. **The Litigation Branch**, which is comprised of the Civil Litigation Division and the Criminal Litigation Division, has functional responsibility over the litigation in which the Government of Canada is involved and is responsible for extradition, mutual legal assistance and national security. The Department of Justice has a major role to play in representing the interests of the Crown before the courts. The courts are responsible for settling disputes about how the legislative and executive powers of government are handled. The courts interpret and establish law, set standards, and raise questions that affect all aspects of Canadian society. Court decisions provide guidance on what is acceptable conduct and on the nature and limits of law.

The Legislative Services Branch is also unique and provides support to the six portfolios through a range of legislative and regulatory drafting services. The Branch drafts and provides related advisory services for government legislation to establish the legislative framework for Government policies and programs and for regulations made by the Governor in Council and delegates. The Branch is also responsible for the publication of federal laws, notably an electronic consolidation of Acts and regulations that is available on the internet. Revision services are also provided to drafters of tax legislation within the Central Agencies Portfolio.

The Public Law Sector is the centre of expertise for departments and the government as a whole by providing advice on highly specialized areas of law such as human rights law, constitutional and administrative law, information law and privacy, and international public and private law.

Resource Requirements by Portfolio



Note: The Justice Portfolio includes the Legislative Branch, Public Law Sector and the Litigation Branch.

Similarly, the **Official Languages Law Group** provides specialized legal advice on language rights to departments, agencies and other federal institutions.

In addition to a national headquarters and a network of legal services units, the Department provides services across the country through a network of regional offices and sub-offices. Six regional offices – serving the North, British Columbia, the Prairies, Ontario, Quebec, and the Atlantic provinces – support the Portfolio structure by serving clients and handling litigation and legal advisory work locally. Roughly half of the Department's staff works in regional offices. Regional staff are responsible for effectively managing a large volume of litigation and for providing advisory services at the local level to client departments. They work closely with their portfolio and policy colleagues to handle complex, high-profile files.

The following sections provide an outline of the key areas of focus across Portfolios for the upcoming year.

Aboriginal Affairs Portfolio

The Aboriginal Affairs Portfolio provides legal, legal policy and strategic advice to federal government departments and agencies on a wide spectrum of Aboriginal law issues related to federal Crown-Aboriginal relations. This involves close collaboration with departments and agencies in support of federal operations, policies, programs and other initiatives on Aboriginal matters.

A key partner is the Department of Indian Affairs and Northern Development and its associated departments and agencies, notably the Office of the Federal Interlocutor for Métis and Non-Status Indians and the Office of the Indian Residential Schools Resolution Canada. It also requires working closely with other sectors of the Department of Justice in support of the Attorney General of Canada, particularly in the context of litigation.

Within the broad spectrum of Aboriginal law, federal counsel focus on key issues relevant to government operations: fiduciary relationship of the Crown with Aboriginal peoples; Aboriginal and treaty rights; *Charter* and other constitutional issues relating to Aboriginal peoples; resolution of Aboriginal claims and historic grievances; and more broadly the role of the law in support of the honour of the Crown and reconciliation between the Crown and Aboriginal Canadians.

The Aboriginal Affairs Portfolio has identified two areas for focus in 2008-2009: providing effective and responsive legal advisory and litigation services in support of the short and medium-term priorities identified in the RPP 2008-2009 of the Minister of Indian Affairs and Northern Development, particularly implementation of the Specific Claims Plan of Action; and offering effective and responsive legal policy and strategic advice to support the federal government to manage key horizontal issues, particularly the consultation and accommodation duties of the federal Crown.

Tax Law Portfolio

The Tax Law Portfolio is responsible for providing a full range of legal services to the Canada Revenue Agency (CRA), including legal advice, litigation services, training, drafting services, legal issues coordination and risk management. The Minister of National Revenue is responsible for more than 30 statutes and regulations. Most legal issues are in the Income tax, GST, and Employment Insurance areas.

The majority of legal services are delivered through regional Tax Law Services (TLS) sections, located in Halifax, Montreal, Ottawa, Toronto, Saskatoon/Winnipeg, Edmonton, and Vancouver. Portfolio headquarters include the Office of the Assistant Deputy Attorney General, the National Litigation Coordinator, and the Legal Services Unit located at the CRA. Portfolio counsel are highly specialized and understand the CRA's business and its responsibility for the administration of tax laws and various social and economic benefit and incentive programs delivered through the tax system.

Counsel provide services on complex issues concerning the CRA's unique governance model, its development of new business partnerships, collection of debts, confidentiality of taxpayer information, excise duties and taxes, income taxation, international taxation, GST/HST, investigation of fraud. The Portfolio also works closely with the Tax Counsel Division at Department of Finance to develop proposals for amendments to federal fiscal statutes and regulations.

For 2008-2009, the Tax Law Portfolio will be engaged in providing high-quality and cost-effective legal services for the CRA; and supporting the CRA to achieve its priorities. For example, legal services will support CRA's focus on detection and resolution of non-compliance, tax collection, and areas of greatest risk. Counsel will provide legal advice on issues regarding the Agency's unique governance model and support the CRA during the design and implementation stages of expanded business, such as for the single corporate income tax for Ontario. TLS will also review their services standards and ensure that their internal reporting is consistent with that of the CRA and responds to the common needs of both the CRA and Justice.

As well, in alignment with the Clerk's priorities of Public Service Renewal, and in light of expected retirements, TLS will be placing greater emphasis on training of counsel and paralegals. Through a new Memorandum of Understanding, they will have more access to technical training provided by the CRA (Compliance Programs Branch). In return, they will deliver to the CRA specific courses to meet their identified needs, as well as continuing to deliver Legal Awareness training across the country. In light of CRA priorities, TLS will adapt their training program in terms of compliance priorities. They will also increase the involvement of our senior counsel to ensure that new and mid-level counsel play important roles in complex files in order that they will be ready to conduct complex cases and render complex legal opinions. The Portfolio will also involve counsel early in the tax assessment process in order to better defend the interests of the CRA and to ensure TLS counsel increase their exposure to tax planning and complex investment schemes.

Central Agencies Portfolio

The Central Agencies Portfolio is responsible for the delivery of legal services to the Department of Finance, the Treasury Board Secretariat, the Canada Public Service Agency, the Canada School of Public Service, the Public Service Commission, the Office of the Superintendent of Financial Institutions, the Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada and the Financial Consumer Agency of Canada.

Portfolio counsel manage critical horizontal legal, policy and operational issues related to the central agency functions of government. The Portfolio provides legal advice on: federally-registered financial institutions, employer-sponsored pension plans, public service employment and labour law, government operations and public management law, tax law, Crown law, money laundering and terrorist financing, machinery of government, and the federal Budget. The Portfolio is also tasked with representing Treasury Board, deputy heads and separate agencies in labour and employment litigation before the Public Service Labour Relations Board, the Public Service Staffing Tribunal, Appeals Officers under Part II of the *Canada Labour Code*, the Public Servants Disclosure Protection Tribunal, the Federal Court and the Federal Court of Appeal.

While the Legislative Services Branch is responsible for drafting government legislation, Central Agencies Portfolio carries out some legislative and regulatory drafting related to tax legislation and the tax aspects of federal Budget implementation bills.

For 2008-2009, the Central Agencies Portfolio will be working on several important matters including Budget 2008, measures to address terrorist financing, capital markets crime, establishing the Public-Private Partnerships (P3) Office, as well as a number of initiatives and projects in order to support the Department's focus on several thematic areas. These initiatives are: leading the Departmental initiative to increase its capacity to deliver high quality legal advice over the long-term in the area of commercial law; enhancing litigation risk management by implementing its newly-designed tools that provide Portfolio counsel and managers with easy to access and up-to-date information on litigation of interest; developing a "commercial law" brochure for dissemination to students for recruitment purposes; developing knowledge transfer tools in the area of pension litigation and public service employment litigation; development of an electronic inventory of departmental experts in commercial law; additions to, refinements and further demonstrations of the electronic updated FAA commentary; and achieving outreach objectives by enhancing the Portfolio's ability to interact with the business world and the private bar.

Citizenship, Immigration and Public Safety Portfolio

The Citizenship, Immigration and Public Safety Portfolio (CIPS) provides a full range of strategic legal services (legislative, advisory and litigation) to the Department of Public Safety Canada and its component agencies (Correctional Service of Canada, National Parole Board, RCMP, CSIS, and the Canada Border Services Agency) and to the Department of Citizenship and Immigration (CIC). CIPS is also responsible for managing the Department of Justice's Crimes Against Humanity and War Crimes Program.

In 2008-2009, CIPS will assist the government in delivering on important priorities such as maintaining a safe and secure Canada. It will do so by: providing extensive support to the Air India and Iacobucci inquiries and providing advice on the implementation of recommendations made at the conclusion of the Arar inquiry; supporting the government's national security initiatives such as the new National Security Statement and implementing the introduction of a special advocate in security certificate proceedings under amendments to the *Immigration and Refugee Protection Act*; providing advice on security measures required in relation to the 2010 Olympic Games in Vancouver; strengthening border security with amendments to the customs and immigration legislation as well as providing advice related to the arming of CBSA border guards; providing advice related to parole and correction reforms; and coordinating the prosecution of the first person arrested and charged in Canada under the *Crimes Against Humanity and War Crimes Act* for their alleged role in the 1994 Rwandan Genocide.

CIPS will also advise the government with respect to its priority of ensuring Canada's prosperous future by providing advice on various CIC initiatives such as immigrant inventory management, foreign credential recognition and temporary worker reforms. The portfolio will also support the RCMP in its implementation of the David Brown Report and will support CIC in responding to the Safe Third Country Agreement constitutional challenge.

Business and Regulatory Law Portfolio

The Business and Regulatory Law Portfolio is a large and varied group of departmental legal service units (DLSUs) serving 23 client Departments and Agencies whose mandates share a regulatory or business focus. For example, clients of the Business and Regulatory Law Portfolio are involved in science and technological innovation (several departments and agencies), Canadian competitiveness and consumer protection (Industry Canada and the Competition Bureau), health and public health safety of Canadians (Health Canada), environmental protection (Environment Canada), Canada's international roles and commitments (CIDA) and the support of cultural institutions and industries (Canadian Heritage). Portfolio lawyers also advise on federal transportation matters, fisheries management, real property, and energy projects.

Counsel and paralegals in the portfolio advise clients, help manage legal risks, conduct and support cases in courts brought by or against the Crown and assist in the development of regulations and legislation. Many of the portfolio's key clients maintain extensive national presence and thus the portfolio delivers services to regional client departments in most provinces and territories through the network of Departmental regional offices across Canada.

For 2008-2009, the Business and Regulatory Law Portfolio will continue to provide advice and services to client Departments and Agencies on a variety of significant issues and government priorities including to the Department of Canadian Heritage and other departments and agencies in the portfolio contributing to the planning for the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games. The portfolio will be engaged in the implementation of the Government of Canada Science and Technology Strategy, and the increased emphasis on public-private research and commercial partnerships. As well, portfolio counsel will play a role in key environmental initiatives by Environment Canada such as limiting greenhouse gas emissions across all major industrial sectors, implementing new legislation respecting bio-fuels and enhancing the federal Government's ability to investigate and prosecute environmental laws.

The Natural Resources Canada DLSU will provide advice and support to streamlining the effectiveness and timeliness of the regulatory system of major natural resources projects. In October, 2007, the Government established a Major Project Management Office (MPMO) to coordinate regulatory activities of departments involved in the regulatory approval of major natural resource projects.

Staff at the CIDA DLSU will provide advice and support to CIDA activities such as increasing the efficiency of international assistance, assisting with the reconstruction and development of Afghanistan and providing mechanisms to encourage companies to make life-saving drugs available to persons in developing countries.

Portfolio counsel will also assist Human Resources and Development Canada in the negotiation and drafting, as well as the implementation, of federal-provincial agreements to transfer labour market programs from the federal government to the provinces.

Justice Portfolio

The Department also provides legal services through the Justice Portfolio to the Minister of Justice and Attorney General of Canada as well as providing legal services in situations where the interests are more broadly the government at large (i.e., the issues are broader than one portfolio).

Performance Results

The table below identifies the four expected outcomes (and the associated performance indicators), which the Department seeks to achieve through its key areas of focus, including: representing the Crown's interests to enable government to attain its priorities; comprehensive delivery on the Government's legislative agenda; client-focused service delivery and effective management of legal risks.

Services to Government – Expected Outcomes and Performance Indicators

Expected Outcomes	Performance Indicators
Representing the Crown's interest to enable government to attain its priorities	<ul style="list-style-type: none">- Active and closing advisory and litigation inventory- Workload indicators (and associated costs)- Value of settlements and awards- Crown results for litigation files – final outcome indicators- Significant issues before the courts
Comprehensive delivery on the Government's legislative agenda	<ul style="list-style-type: none">- Bills tabled in the House of Commons- Regulations published in the <i>Canada Gazette</i>- Government responses to private members bills
Client-focused service delivery	<ul style="list-style-type: none">- Client feedback on responsiveness, timeliness and usefulness of legal services
Effective management of legal risks	<ul style="list-style-type: none">- Trends in risk profile for litigation inventory- Levels of effort by risk level



SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

Sustainable Development Strategy

The Department of Justice's *Sustainable Development Strategy 2007-2009* has been developed by building on accomplishments and challenges from the three previous strategies, by responding to the government guidance for a more coordinated and consistent approach to implementing sustainable development in the Government of Canada, and by linking sustainable development efforts in the Department to the other key activities under the Department's Program Activity Architecture (PAA).

The Strategy contains three objectives:

- Further develop the capacity of the Department to support the provision of legal services related to sustainable development
- Incorporate sustainable development principles and practices into the Department's policy and program operations
- Improve the environmental sustainability of the Department's physical operations

These objectives, along with their respective targets and performance indicators, are aimed at improving the existing capacity and practices in the Department towards achieving sustainable development in its internal operations, as well as in its work with its client organizations, as appropriate.

Further details on this Sustainable Development Strategy may be obtained at: http://www.justice.gc.ca/en/dept/pub/sds/07_09/index.html

OBJECTIVES/TARGETS

ACTIVITIES

Objective 1: Further develop the capacity of the Department to support the provision of legal services related to sustainable development.**Target 1.1:**

The Department's role in providing legal services related to sustainable development is considered, when appropriate.

Target 1.2:

The Department builds on its current level of awareness of sustainable development by developing a further capacity to provide advice on the legal implications of policy and program decisions related to sustainable development issues facing the government and client departments and agencies, when appropriate.

- Review and analyze recommendations from 2006 Sustainable Development Conference
- Organize and conduct a follow-up conference
- Training sessions on Legal Services support for SD
- Consult with selected client organizations to determine how DoJ legal services support of the client SD strategies can be enhanced
- Continue sustainable development awareness campaign.
- Establish or promote forums (networks, working groups, practice groups) to consider sustainable development in the provision of legal services.
- Conduct research and analysis of sustainable development principles and current issues and develop case studies and best practices on the application of sustainable development principles and practices in the provision of legal services.
- SD linked to Legal Risk Management
- Process developed for the preparation of ministerial responses to environmental petitions
- Guidelines are developed to support staff in offering additional advice and services.
- Learning and practical tools are developed to assist employees.
- Training is offered and conducted to build additional expertise in the Department, when appropriate.
- Training tools on sustainable development are produced in collaboration with other government departments and the Canada School of Public Service.

OBJECTIVES/TARGETS**ACTIVITIES****Objective 2: Incorporate sustainable development principles and practices into the Department's policy and program operations.****Target 2.1:**

Sustainable development principles and practices are incorporated in the Department's policies and programs, when appropriate.

- Ensure and monitor compliance with 1999 Cabinet Directive on Strategic Environmental Assessments
- Develop case studies and best practices on the application of sustainable development principles and practices in program and policy development and in the provision of policy advice
- Develop and provide appropriate guidelines and learning tools and deliver training to staff, as appropriate
- Develop and use capacity to conduct forward-looking policy and program research and analysis

Target 2.2:

Sustainable development activities and principles are integrated in the Department's management and accountability structure.

- Build capacity to integrate sustainable development into Departmental operational business planning
- Increase the understanding among the management cadre of the relevance of sustainable development to the work of the Department
- Identify key roles and accountabilities and develop specific targets for monitoring progress in meeting sustainable development commitments

Objective 3: Improve the environmental sustainability of the Department's physical operations.**Target 3.1:**

Conservation and waste-management practices are significantly improved.

- Intensify activities to raise staff awareness of conservation practices
- Increase efforts to reduce consumption of paper
- Increase efforts to divert solid waste from landfill
- Apply and ensure adherence to Government of Canada accommodation standards
- Introduce and encourage measures to reduce energy consumption

Target 3.2:

Government Green Procurement Policy is implemented.

- Training is provided to all appropriate managers and staff
- Implementation of GPP is tracked, monitored and enforced

List of Online Tables

The following tables are available online through the TBS website.

- Details on Transfer Payment Programs
- Evaluations
- Green Procurement
- Horizontal Initiatives
- Internal Audits
- Services Received Without Charge
- Sources of Respendable and Non-respendable Revenue

SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST

Corporate Management

During 2008-2009, the Department will continue its efforts related to excellence in management by continuing to build upon Corporate Priorities in the following areas: Our People; Performance and Reporting; Managing Litigation; and Sustainable Funding.

Our People

The Department is committed to supporting the Clerk's priority of Public Service Renewal. In the spring of 2007, senior management in the Department of Justice approved a three-year Human Resources Management (HRM) Plan (2007-2010) in order to support the achievement of both business and management goals. The departmental HRM Plan provides a comprehensive and integrated approach to improvement in the area of people management and demonstrates how the Department will strengthen its management practices in support of the People Component of the Management Accountability Framework by putting in place the conditions and infrastructure for:

- A workplace that is fair, enabling, healthy and safe; and
- A workplace that is productive, principled, sustainable and adaptable.

The priorities and initiatives in the HRM Plan respond to government-wide priorities such as HR Modernization and the Clerk's Renewal Priorities, including planning, employee development, recruitment and enabling infrastructure. As well, the HRM Plan addresses specific departmental needs including the impending retirements in the senior ranks, most of whom are lawyers, the unionization of lawyers (LAs) in the federal public service, and a new classification Standard for LAs. These factors on their own are having significant and unprecedented impacts on the infrastructure and management policies, programs and practices in DoJ, given that lawyers are the primary business delivery workforce within the Department.

While there are numerous priorities and initiatives identified in the HRM Plan, of highest priority to senior management given the current environment are those related to:

- **Management Accountability and Capacity:** Initiatives focused on strengthening management capacity and better defining management roles, responsibilities and accountabilities will continue to be implemented, as well as the provision of training for managers on their delegated authorities and other core management responsibilities and accountabilities.

A comprehensive policy review will also continue to ensure that management practices are adapted to and support a unionized work environment and are aligned with the new LA Collective Agreement, once negotiated. Communications and training strategies will also be required to inform employees and managers of the new terms and conditions of employment, as well as enhance manager's knowledge and understanding of employee's collective agreements. Continued delivery of the newly developed three-day Labour Relations management training module and targeted awareness sessions will be key to assist managers with the transition to a unionized work environment and the associated business and corporate culture changes being brought about.

- **Leadership Development:** Initiatives will continue to be undertaken in support of a more strategic and integrated approach to leadership development, aligned with public service-wide strategies and competencies. The leadership development strategy will enable employees in both formal and informal roles, to enhance their skills, knowledge and abilities as current or future leaders and managers within the Department of Justice. As part of the leadership strategy, leadership competencies will also be integrated into learning and development strategies, recruitment/staffing of managers and performance management processes. As well, the Justice Leaders of Tomorrow Program (JLTP), a developmental program designed to enhance participants' key leadership competency skills sets, will be a key component of the development strategy.

Our departmental Legal Excellence Program (LEP) will be evaluated to determine its effectiveness in recruiting sufficient numbers of high quality articling students that also supports our junior level recruitment needs. In addition, improvements to the program will be identified to ensure it is aligned and integrated with our leadership development and succession strategies. At the other end of the spectrum, we will continue to implement the Accelerated Executive Development Program for senior lawyers that was created last year to ensure a sustained leadership cadre for Justice and the Public Service overall.

- **Succession Planning:** In line with the leadership development strategy, succession planning will be undertaken to address the ageing demographics of the senior management cadre of the Department. Tools and processes will be established to support management in the effective succession of key positions with successors who have the skills and competencies required to ensure sustainable and competent leadership across the Department.
- **Recruitment:** Branding and outreach are key to effective recruitment strategies. Development of a departmental outreach strategy for the legal stream will continue to ensure a strong presence in post secondary institutions, as well as a consistent and integrated approach across the Department. A branding exercise will also be undertaken in support of the outreach strategy and the wider public service branding initiative, identified in the Clerk's Renewal Action Plan.

Processes and tools will be developed to further enable managers to take full advantage of the modernization flexibilities in their human resources management plans and decisions. In support of this, opportunities will be identified to streamline business processes through the use of technology, recruitment and staffing tools will be developed, as well as continued efforts to enhance integrated business and human resources planning processes.

As well, DOJ will continue to undertake initiatives in support of employment equity and diversity, employee and organizational well-being, employee development, integrity in the workplace, occupational health and safety, official languages, organizational design and classification, performance management, planning, and recourse and conflict management; all areas further identified in the HRM Plan.

Performance and Reporting

The Department is committed to meeting the expectations and standards set out in the Management Accountability Framework (MAF). To support this commitment, the Department established a new Management Sector in 2007-2008 with a mandate to provide national leadership on all aspects of management, including the development and coordination of essential tools and processes that support the practice of law.

As a result of the government-wide enhancements to the Expenditure Management System, the Department will continue its efforts to strengthen capacity and practices to manage for results through integrated planning, ongoing monitoring of performance and reporting on results. In this regard, the Department will continue to develop and fine tune its tools and processes to assist departmental managers to plan, prioritize, monitor and report on the work performed and assess performance against expected results. This will include better alignment of human resources and financial planning with key areas of activities and expected results and more explicit incorporation of risk analyses into the business planning processes.

At a broader level, the Department will also continue to work with Treasury Board Secretariat (TBS) to refine and implement its departmental performance measurement framework in support of the government-wide Management Resources and Results Structure Policy (MRRS).

Managing Litigation

As part of the Department's ongoing efforts aimed at addressing this Corporate Priority, the Law Practice Management Directorate (LPMD) was established within the Management Sector during 2007-2008. Part of LPMD's function will be to continue to support the Department's initiatives aimed at the prevention and early resolution of disputes across government. Initiatives such as the development and design of departmental Informal Conflict Management Systems (ICMS) across government organizations, and the design and conduct of a targeted mandatory mediation pilot project in the federal government to support the early resolution of disputes, are all aimed at managing the volume of litigation in Justice and across the federal government.

Sustainable Funding

As a follow-up to the Review of Legal Services conducted jointly between the Department and the Treasury Board Secretariat, a long term strategy for addressing sustainable funding for the provision of legal services was approved by Treasury Board. Beginning in April, 2007, the Department of Justice has been providing legal services based on a funding model that includes a mix of appropriation and cost recovery from client departments and agencies.

In 2008-2009, the Department will continue its efforts to work closely with client departments in the ongoing implementation of the net voting authorities for the delivery of legal services. A major area of activities in this regard will be led by LPMD by providing functional guidance and direction across the Department on the business side of the practice of law particularly in areas such as legal information and systems, standard legal service agreements and reporting on legal services.

Legislation for which the Department is Responsible

The Department of Justice exists by virtue of the Department of Justice Act, first passed in 1868. The Act establishes the Department's role and sets out the powers, duties and functions of the Minister of Justice and the Attorney General of Canada. In addition to this general enabling statute, the Minister and the Department have responsibilities under a number of other laws. These range from fairly routine matters, such as tabling the annual report of an agency in Parliament, to broader responsibilities, such as the obligation to review all government bills and regulations for compliance with the Canadian Charter of Rights and Freedoms, the Canadian Bill of Rights and the Statutory Instruments Act. The laws for which the Minister has sole or shared responsibility to Parliament are listed below.⁵

Access to Information Act, R.S. 1985, c. A-1
(responsibility shared with the President of the Treasury Board).⁶

Annulment of Marriages Act (Ontario), R.S.C. 1970, c. A-14.

Anti-Terrorism Act, S.C. 2001, c. 41.

Bills of Lading Act, R.S. 1985, c. B-5 (responsibility shared with the Minister of Transport).

Canada Evidence Act, R.S. 1985, c. C-5.

Canada-United Kingdom Civil and Commercial Judgments Convention Act, R.S. 1985, c. C-30.

Canada Prize Act, R.S.C. 1970, c. P-24.

Canadian Bill of Rights, S.C. 1960, c. 44; reprinted in R.S.C. 1985, Appendix III.

Canadian Human Rights Act, R.S. 1985, c. H-6.

Civil Marriage Act, 2005, c. 33.

Commercial Arbitration Act, R.S. 1985, c. 17 (2nd Supp.).

Courts Administration Service Act, S.C. 2002, c. 8.

Contraventions Act, S.C. 1992, c. 47.

Criminal Code, R.S. 1985, c. C-46 (responsibility shared with the Solicitor General of Canada,⁷ and the Minister of Agriculture and Agri-Food (s. 204)).

Crown Liability and Proceedings Act, R.S. 1985, c. C-50.

Department of Justice Act, R.S. 1985, c. J-2.

Divorce Act, R.S. 1985, c. 3 (2nd Supp.).

Escheats Act, R.S. 1985, c. E-13.

Extradition Act, S.C. 1999, c. 18.⁸

Family Orders and Agreements Enforcement Assistance Act,
R.S. 1985, c. 4 (2nd Supp.).

Federal Courts Act, R.S. 1985, c. F-7.⁹

Federal Law-Civil Harmonization Act, No.1, S.C. 2001, c. 4.

Firearms Act, S.C. 1995, c. 39.¹⁰

Foreign Enlistment Act, R.S. 1985, c. F-28.

Foreign Extraterritorial Measures Act, R.S. 1985, c. F-29.

Garnishment, Attachment and Pension Diversion Act, R.S. 1985, c. G-2
(responsibility shared with the Minister of National Defence, Minister of
Public Works and Government Services, and Minister of Finance ¹¹).

Identification of Criminals Act, R.S. 1985, c. I-1.

International Sale of Goods Contracts Convention Act, S.C. 1991, c. 13.

Interpretation Act, R.S. 1985, c. I-21.

Judges Act, R.S. 1985, c. J-1.

Law Commission of Canada Act, S.C. 1996, c. 9.

Legislative Instruments Re-enactment Act, S.C. 2002, c. 20.

Marriage (Prohibited Degrees) Act, S.C. 1990, c. 46.

Modernization of Benefits and Obligations Act, S.C. 2000, c. 12.

Mutual Legal Assistance in Criminal Matters Act, R.S. 1985, c. 30 (4th Supp.).

Official Languages Act, R.S. 1985, c. 31 (4th Supp.).

Postal Services Interruption Relief Act, R.S. 1985, c. P-16.

Privacy Act, R.S. 1985, c. P-21

(responsibility shared with the President of the Treasury Board).¹²

Revised Statutes of Canada, 1985 Act, R.S. 1985, c. 40 (3rd Supp.).

Security Offences Act, R.S. 1985, c. S-7.

Security of Information Act, R.S. 1985, c. O-5.

State Immunity Act, R.S. 1985, c. S-18.

Statute Revision Act, R.S. 1985, c. S-20.

Statutory Instruments Act, R.S. 1985, c. S-22.

Supreme Court Act, R.S. 1985, c. S-26.

Tax Court of Canada Act, R.S. 1985, c. T-2.

United Nations Foreign Arbitral Awards Convention Act, R.S. 1985,
c. 16 (2nd Supp.).

Youth Criminal Justice Act, S.C. 2002, c. 1

(replaces *Young Offenders Act*, R.S. 1985, c. Y-1).

- 5 This list, prepared in September 2006, is an unofficial version for information only.
- 6 Responsibility shared with the President of the Treasury Board in the following manner: Minister of Justice (for purposes of paragraph (b) of the definition of “head” in section 3, subsection 4(2), paragraphs 77(1) (f) and (g) and subsection 77(2)); and the President of the Treasury Board (for all other purposes of the Act) (SI/83-108).
- 7 The portfolio of the Solicitor General of Canada was replaced by the portfolio of Public Safety and Emergency Preparedness on December 12, 2003. The legislation has not yet been amended to reflect this.
- 8 Section 84 of the new Extradition Act, 1999, c. 18, provides that the repealed Act (R.S. 1985, c. E-23) applies to a matter respecting the extradition of a person as though it had not been repealed, if the hearing in respect of the extradition had already begun on June 17, 1999.
- 9 Formerly the Federal Court Act. The title was amended to the Federal Courts Act in the Courts Administration Service Act, S.C. 2002, c. 8, s. 14.
- 10 The Firearms Program was transferred to the Solicitor General (Public Safety and Emergency Preparedness as of December 12, 2003, although the legislation has not yet been amended to reflect this change) as of April 14, 2003. See SOR/2003-145.
- 11 Responsibility shared in the following manner: (a) Minister of Justice and Attorney General of Canada, General (Part I) (SI/84-5), and for the purposes of sections 46 and 47 of the Act, items 12 and 16 of the schedule to the Act and the other provisions of Part II of the Act as those provisions relate to the Judges Act (SI/84-6); (b) the Minister of National Defence, for the purposes of the provisions, except sections 46 and 47, of Part II of the Act as those provisions relate to the Canadian Forces Superannuation Act and the Defence Services Pension Continuation Act (SI/84-6); (c) the Minister of Finance, for the purposes of the provisions, except sections 46 and 47, of Part II of the Act as those provisions relate to the Members of Parliament Retiring Allowances Act (SI/84-6); and (d) the Minister of Public Works and Government Services, for the purposes of the provisions, except sections 46 and 47, of Part II of the Act as those provisions relate to
 - (i) the Governor General's Act,
 - (ii) the Lieutenant Governor's Superannuation Act,
 - (iii) the Diplomatic Service (Special) Superannuation Act,
 - (iv) the Public Service Superannuation Act,
 - (v) the Civil Service Superannuation Act,
 - (vi) the Royal Canadian Mounted Police Superannuation Act, Part I,
 - (vii) the Royal Canadian Mounted Police Pension Continuation Act, Parts II and III,
 - (viii) the Currency, Mint and Exchange Fund Act, subsection 15(2) (R.S. 1952, c. 315)
 - (ix) the War Veterans Allowance Act, subsection 28(10),
 - (x) regulations made under Vote 181 of Appropriation Act No. 5, 1961, and
 - (xi) the Tax Court of Canada Act (SI/84-6).
- 12 Responsibility is shared in the following manner: Minister of Justice, for purposes of paragraph (b) of the definition of “head” in section 3, subsection 12(3), paragraphs 77(1) (a), (d), (g) and (l) and subsection 77(2); President of the Treasury Board, for all other purposes of the Act (SI/83109).

Contact information

Media Inquiries:

Communications Branch
Telephone: (613) 957-4207
Fax: (613) 954-0811

Public Inquiries:

Communications Branch
Telephone: (613) 957-4222
TDD/TTY: (613) 992-4556
Fax: (613) 954-0811

Information Online

For more information about the management terms used in this document, please contact the Treasury Board Secretariat's Lexicon for Reporting:
http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20052006/lex_e.asp

For more information about the Department of Justice, please consult the following electronic publications:

About the Department of Justice

<http://www.justice.gc.ca>

Access to Justice in Both Official Languages Support Fund

http://canada.justice.gc.ca/en/ps/ol/official_languages.html

Department of Justice Evaluation Reports

<http://www.justice.gc.ca/en/ps/eval/index.html>

Department of Justice Internal Audit Reports

http://www.justice.gc.ca/en/dept/pub/audit_reports/index.html

Departmental Performance Report

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/jus/jus00-eng.asp>

Public Legal Education and Information

http://www.justice.gc.ca/en/ps/pb/prog/legal_ed.html

Report on Plans and Priorities

http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0708/Jus-Jus/Jus-Jus_e.asp

Research and Statistics

<http://www.justice.gc.ca/en/ps/rs/index.html>

Sustainable Development Strategy, 2007-09

http://www.justice.gc.ca/en/dept/pub/sds/07_09/index.html

The Department of Justice produces many publications and reports on a variety of subjects. For a complete listing, please visit the Publications page on our Internet site:

http://www.justice.gc.ca/en/dept/pub/subject_index.html

Renseignements en ligne

Pour se renseigner sur les termes de gestion employés dans le présent document, consulter le Lexique RPP/RMR, réalisé par le secrétariat du Conseil du Trésor :

http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20052006/lex_f.asp.

Pour se renseigner sur le ministère de la Justice, consulter les publications électroniques suivantes :

Le ministère de la Justice du Canada
<http://www.justice.gc.ca>

Fonds d'appui à l'accès à la justice dans les deux langues officielles
http://www.justice.gc.ca/fr/ps/pb/prog/official_languages.html

Rapport d'évaluation du ministère de la Justice
<http://www.justice.gc.ca/fr/ps/eval/index.html>

Rapports de vérification interne du ministère de la Justice
http://www.justice.gc.ca/fr/dept/pub/audit_reports/index.html

Rapport ministériel sur le rendement, 2006-2007
<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/jus/jus00-fra.asp>

Vulgarisation et information juridiques
http://www.justice.gc.ca/fr/ps/pb/prog/legal_ed.html

Rapport sur les plans et les priorités, 2007-2008
http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0708/jus-jus/jus_f.asp

Recherche et statistiques
<http://www.justice.gc.ca/fr/ps/rs/index.html>

Stratégie sur le développement durable, 2007-2009
http://www.justice.gc.ca/fr/dept/pub/sds/07_09/index.html

Le ministère de la Justice produit de nombreuses publications et de nombreux rapports sur divers sujets. Pour en obtenir la liste complète, veuillez visiter la page des publications de notre site Internet :

http://www.justice.gc.ca/fr/dept/pub/subject_index.html

Information / contacts

Renseignements pour la presse :

Direction des communications

Téléphone : (613) 957-4207

Télécopieur : (613) 954-0811

Renseignements généraux :

Direction des communications

Téléphone : (613) 957-4222

ATS : (613) 992-4556

Télécopieur : (613) 954-0811

- La responsabilité est partagée de la manière suivante : ministre de la Justice, pour l'application de l'alinéa b) de la définition de « responsable d'institution fédérale » figurant à l'article 3, paragraphe 12(3), alinéas 77(1)a), d), g) et i) et paragraphe 77(2); président du Conseil du Trésor, pour l'application des autres dispositions de la Loi (TR/83109).
- 12 La responsabilité est partagée de la manière suivante : ministre de la Justice, pour l'application de l'alinéa b) de la définition de « responsable d'institution fédérale » figurant à l'article 3, paragraphe 12(3), alinéas 77(1)a), d), g) et i) et paragraphe 77(2); président du Conseil du Trésor, pour l'application des autres dispositions de la Loi (TR/83109).
- (xi) la Loi sur la Cour canadienne de l'impôt (TR/84-6).
- (x) la réglementation prise en vertu du crédit 181 de la Loi de crédits no 5 pour 1961
- (ix) la Loi sur les allocations aux anciens combattants, paragraphe 28(10)
- 1952, ch. 315)
- (viii) la Loi sur la monnaie, l'hôtel des monnaies et le Fonds des échanges, paragraphe 15(2) (S.R.
- (vii) la Loi sur la continuation des pensions de la gendarmerie royale du Canada, Parties II et III
- (vi) la Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada, Partie I
- (v) la Loi sur la pension du service civil
- (iv) la Loi sur la pension de la fonction publique
- (iii) la Loi sur la pension spéciale du service diplomatique
- iii) la Loi sur la pension de retraite des lieutenants-gouverneurs
- (ii) la Loi sur la pension de retraite des lieutenants-gouverneurs
- (i) la Loi sur le gouverneur général
- des articles 46 et 47, dans la mesure où ces dispositions ont trait à :
- gouvernementaux, en vue de l'application des dispositions de la partie II de la Loi, à l'exception
- allocations de retraite parlementaires (TR/84-6); d) le ministre des Travaux publics et des Services
- loi, à l'exception des articles 46 et 47, dans la mesure où ces dispositions ont trait à la Loi sur les
- (TR/84-6); c) le ministre des Finances, en vue de l'application des dispositions de la partie II de la
- des Forces canadiennes et la Loi sur la continuation de la pension des services de défense
- des articles 46 et 47, dans la mesure où ces dispositions ont trait à la Loi sur la pension de retraite
- Défense nationale, en vue de l'application des dispositions de la partie II de la Loi, à l'exception
- loi dans la mesure où ces dispositions ont trait à la Loi sur les juges (TR/84-6); b) le ministre de la
- général du Canada, Gêneralités (partie I) (TR/84-5), et en vue de l'application des articles 46 et 47
- La responsabilité est partagée de la manière suivante : a) le ministre de la Justice et procureur
- 11 mais la loi n'a pas encore été modifiée pour faire état de ce changement). Voir DORS/2003-145.
- 10 Depuis le 14 avril 2003, le Programme canadien des armes à feu a été transféré au ministre du
- Solliciteur général (Sécurité publique et Protection civile Canada depuis le 12 décembre 2003,
- mais la loi n'a pas encore été modifiée pour faire état de ce changement). Voir DORS/2003-145.
- 9 Ancienement Loi sur la Cour fédérale. Le titre a été modifié pour devenir Loi sur les Cours
- fédérales dans la Loi sur les services administratifs des tribunaux, L.C. 2002, ch. 8, art 14.
- 8 L'article 84 de la nouvelle Loi sur l'extradition, 1999, ch. 18, prévoit que la Loi abrogée (L.R. 1985,
- ch. E-23) s'applique à une question relative à l'extradition d'une personne comme si elle n'avait
- pas été abrogée, si l'audience relative à l'extradition avait déjà commencé le 17 juin 1999.
- 7 Le Portefeuille du solliciteur général du Canada a été remplacé par le Portefeuille de la sécurité
- publique et de la protection civile le 12 décembre 2003. La loi n'a pas encore été modifiée de
- manière à refléter ce changement.
- 6 La responsabilité est partagée avec le président du Conseil du Trésor de la manière suivante : le
- ministre de la Justice (en vue de l'application de l'alinéa b) de la définition de « chef » à l'article 3,
- paragraphe 4(2), alinéas 77(1) et g) et paragraphe 77(2)) et le président du Conseil du Trésor
- (pour toute autre application de la Loi) (TR/83-108).
- 5 Préparée en septembre 2006 et donnée à titre d'information seulement, cette liste n'est pas officielle.
- (remplace la Loi sur les jeunes contrevenants, L.R. 1985, ch. Y-1).
- Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents, L.C. 2002, ch. 1
- étrangers, L.R. 1985, ch. 16 (2^e supplément)
- Loi sur la Convention des Nations Unies concernant les sentences arbitrales
- Loi sur la Cour canadienne de l'impôt, L.R. 1985, ch. T-2
- Loi sur la Cour suprême, L.R. 1985, ch. S-26
- Loi sur les textes réglementaires, L.R. 1985, ch. S-22
- Loi sur la révision des lois, L.R. 1985, ch. S-20

- Loi sur les biens en désshérence*, L.R. 1985, ch. E-13
- Loi sur l'extradition*, L.C. 1999, ch. 18 ⁹
- Loi d'aide à l'exécution des ordonnances et des ententes familiales*, L.R. 1985, ch. 4 (2^e supplément)
- Loi sur les Cours fédérales*, L.R. 1985, ch. F-7 ⁹
- Loi d'harmonisation no 1 du droit fédéral avec le droit civil*, L.C. 2001, ch. 4.
- Loi sur le droit fédéral et le droit civil de la province de Québec*, 2001, ch. 4, partie 1
- Loi sur les armes à feu*, L.C. 1995, ch. 39 ¹⁰
- Loi sur l'envolement à l'étranger*, L.C. 1985, ch. F-28.
- Loi sur les mesures extraterritoriales étrangères*, L.R. 1985, ch. F-29
- Loi sur la saisie-arrest et la distraction des pensions*, L.R. 1985, ch. G-2 (responsabilité partagée avec les ministres de la Défense nationale, des Travaux publics et Services gouvernementaux et des Finances ¹¹).
- Loi sur l'identification des criminels*, L.R. 1985, ch. I-1
- Loi sur la Convention relative aux contrats de vente internationale de marchandises*, L.C. 1991, ch. 13
- Loi d'interprétation*, L.R. 1985, ch. I-21
- Loi sur les juges*, L.R. 1985, ch. J-1
- Loi sur la Commission du droit du Canada*, L.C. 1996, ch. 9
- Loi sur la rédaction des textes législatifs*, L.C. 2002, ch. 20
- Loi sur le mariage (degrés prohibés)*, L.C. 1990, ch. 46
- Loi sur la modernisation de certains régimes d'avantages et d'obligations*, L.C. 2000, ch. 12
- Loi sur l'entraide juridique en matière criminelle*, L.R. 1985, ch. 30 (4^e supplément)
- Loi sur les langues officielles*, L. R.C. 1985, ch. 31 (4^e supplément)
- Loi sur les recours consécutifs à une interruption des services postaux*, L.R. 1985, ch. P-16
- Loi sur la protection des renseignements personnels*, L.R. 1985, ch. P-21 (responsabilité partagée avec le président du Conseil du Trésor ¹²).
- Loi sur les lois révisées du Canada*, 1985, L.R. 1985, ch. 40 (3^e supplément)
- Loi sur les infractions en matière de sécurité*, L.R. 1985, ch. S-7
- Loi sur la protection de l'information*, L.R. 1985, ch. O-5
- Loi sur l'immunité des États*, L.R. 1985, ch. S-18

Lois administrées par le ministère de la Justice

Le ministère de la Justice existe en vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*, adoptée pour la première fois en 1868, qui fixe la fonction du Ministère, puis les pouvoirs et les attributions du ministre de la Justice et procureur général du Canada.

Outre cette loi habilitante générale, le Ministre et le Ministère ont des responsabilités en vertu d'autres lois. Celles-ci portent sur des questions assez courantes telles que le dépôt du rapport annuel d'un organisme au Parlement ou sur des responsabilités plus vastes, par exemple l'obligation d'examiner tous les projets de loi et règlements fédéraux pour assurer qu'ils sont conformes à la *Charte canadienne des droits et libertés*, à la *Déclaration canadienne des droits et à la Loi sur les textes réglementaires*. Les lois dont le ministre a la responsabilité entière ou partagée devant le Parlement sont énumérées ci-après.⁵

Loi sur l'accès à l'information, L.R. 1985, ch. A-1 (responsabilité partagée avec le président du Conseil du Trésor).⁶
Loi sur l'annulation du mariage (Ontario), S.R.C. 1970, ch. A-14.
Loi antiterroriste, L.C. 2001, ch. 41
Loi sur les connaissements, L.R. 1985, ch. B-5 (responsabilité partagée avec le ministre des Transports)

Loi sur la preuve au Canada, L.R. 1985, ch. C-5
Loi sur la Convention Canada-Royaume-Uni relative aux jugements en matière civile et commerciale, L.R. 1985, ch. C-30
Loi canadienne sur les prises, L.R.C. 1970, ch. P-24

Déclaration canadienne des droits, L.C. 1960, ch. 44; réimprimé dans L.R.C. 1985, Annexe III

Loi canadienne sur les droits de la personne, L.R. 1985, ch. H-6
Loi sur le mariage civil, 2005, ch. 33

Loi sur l'arbitrage commercial, L.R. 1985, ch. 17 (2^e supplément).
Loi sur les services administratifs des tribunaux, L.C. 2002, ch. 8
Loi sur les conventions, L.C. 1992, ch. 47

Code criminel, L.R. 1985, ch. C-46 (responsabilité partagée avec le solliciteur général du Canada⁷ et le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire (art. 204)
Loi sur la responsabilité civile de l'État et le contentieux administratif, L.R. 1985, ch. C-50

Loi sur le ministère de la Justice, L.R. 1985, ch. J-2
Loi sur le divorce, L.R. 1985, ch. 3 (2^e suppl.)

Par suite des améliorations pangouvernementales au Système de gestion des dépenses, le Ministère poursuivra ses mesures de renforcement de la capacité et des pratiques de gestion axées sur les résultats au moyen de la planification intégrée, du suivi permanent du rendement et des rapports des résultats. À cet égard, le Ministère continuera d'élaborer et de peaufiner ses outils et procédures pour aider ses gestionnaires à planifier, établir des priorités, faire un suivi et des rapports sur le travail rendu et de mesurer le rendement par rapport aux résultats prévus. Cela comprend une meilleure harmonisation des ressources humaines et de la planification financière avec les principaux domaines d'activités et les résultats prévus ainsi que l'intégration plus explicite des analyses de risque dans les processus de planification des activités.

À un niveau plus large, le Ministère poursuivra sa collaboration avec le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) pour peaufiner et mettre en œuvre son Cadre de mesure du rendement à l'appui de la Politique sur la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR), qui s'applique à l'échelle du gouvernement.

Gestion du contenu

Dans le cadre des mesures permanentes du Ministère visant la réalisation de cette priorité ministérielle, la Direction de la gestion de la pratique du droit (DGPD) a été constituée au sein du Secteur de la gestion en 2007-2008. Une partie de la fonction de la DGPD sera de continuer à soutenir les initiatives ministérielles visant à prévenir et de résoudre rapidement les différends au sein du gouvernement. Des initiatives telles que le développement et la conception de Systèmes de gestion informelle de conflits (SGIC) ministériels à travers les organisations gouvernementales ainsi que la conception et la direction d'un projet pilote de médiation ciblée obligatoire visent à gérer le volume de litige au ministère de la Justice et à l'échelle du gouvernement fédéral.

Financement durable

À titre de suivi de l'examen des services juridiques effectué conjointement par le Ministère et le Secrétaire du Conseil du Trésor, une stratégie à long terme de financement durable de la prestation des services juridiques a été approuvée par le Conseil du Trésor. Depuis avril 2007, le ministère de la Justice fournit des services juridiques fondés sur un modèle de financement comprenant une combinaison de crédits et de recouvrement des coûts auprès des ministères et organismes clients.

En 2008-2009, le Ministère poursuivra ses mesures de collaboration étroite avec les ministères clients dans la mise en œuvre permanente des autorisations et de crédit net pour la prestation des services juridiques. Un important champ d'activité à cet égard sera dirigé par la DGPD, qui fournira des orientations et des directives fonctionnelles au sein du Ministère sur le plan administratif de la pratique du droit, particulièrement dans des domaines comme l'information juridique et les systèmes, les accords normalisés de services juridiques et les rapports sur les services juridiques.

Rendement et rapports

Le Ministère s'est engagé à réaliser les attentes et à respecter les normes établies dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). À l'appui de cet engagement, le Ministère a constitué un nouveau Secteur de la gestion en 2007-2008, qui a pour mandat de fournir une direction nationale sur tous les aspects de la gestion, notamment l'élaboration et la coordination d'outils et de procédures essentiels qui soutiennent la pratique du droit.

De même, le Ministère continuera d'entreprendre des initiatives appuyant l'équité et la diversité en emploi, le bien-être des employés et de l'organisation, le perfectionnement des employés, l'intégrité en milieu de travail, la santé et la sécurité au travail, les langues officielles, la conception et la classification de l'organisation, la gestion du rendement, la planification ainsi que la gestion des recours et des conflits, qui sont tous des éléments mentionnés dans le plan de GRH.

Il élaborera des processus et des outils pour mieux permettre aux gestionnaires de profiter pleinement des souplesses de modernisation dans leurs plans et décisions en matière de gestion des ressources humaines. À cet égard, il cernera des occasions de rationaliser les processus administratifs au moyen de la technologie, du recrutement et des outils de dotation élaborés de même qu'au moyen de mesures continues d'amélioration des processus de planification intégrée des ressources administratives et humaines.

Recrutement : La promotion de l'image de marque et la sensibilisation de l'image de marque à l'appui de la stratégie de promotion et de l'initiative pangouvernementale de promotion de l'image de marque au Ministère. Il entreprendra aussi un exercice uniforme et intégrée au Ministère. Les établissements postsecondaires de même qu'une approche domaine juridique continuera de garantir une forte présence dans l'élaboration d'une stratégie de sensibilisation ministérielle pour le sont des éléments essentiels de stratégies de recrutement efficaces. La promotion de l'image de marque et la sensibilisation

Planification de la relève : Conformément à la stratégie de perfectionnement du leadership, le Ministère entreprendra une planification de la relève pour s'attaquer au vieillissement de sa haute direction. Le Ministère établira des outils et des processus pour appuyer la direction afin de lui permettre d'assurer une relève efficace des postes clés en y nommant des successeurs qui ont les compétences requises pour garantir un leadership durable et compétent au Ministère.

À l'autre extrémité de l'échelle, nous poursuivons la mise en œuvre du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs à l'intention des avocats chevronnés, qui a été créé l'année dernière en vue de garantir un cadre soutenu de leadership pour justice et la fonction publique dans son ensemble.

Bien que le plan de GRH énonce de nombreuses priorités et initiatives, les plus importants pour la haute direction dans l'environnement actuel sont ceux qui ont trait aux éléments suivants :

- **Responsabilisation et capacité de gestion** : La mise en œuvre d'initiatives axées sur le renforcement de la capacité de gestion et la meilleure définition des rôles et responsabilités de gestion se poursuivra, de même que la formation des gestionnaires sur leurs pouvoirs délégués et d'autres responsabilités de gestion essentielles. Un examen stratégique global continuera aussi de faire en sorte que les pratiques de gestion soient adaptées à un milieu de travail syndiqué et le soutiennent et soient harmonisées avec la nouvelle convention collective des LA, une fois que celle-ci sera négociée. Il faudra aussi des stratégies de communication et de formation pour informer les employés et les gestionnaires des nouvelles conditions d'emploi de même que pour améliorer la connaissance et la compréhension par les gestionnaires des conventions collectives des employés. L'exécution continue du tout nouveau module de formation de trois jours en gestion des relations de travail ainsi que des séances de sensibilisation ciblées seront essentielles pour aider les gestionnaires à faire la transition à un milieu de travail syndiqué et aux changements de la culture administrative et ministérielle connexe qu'il provoquera.

- **Perfectionnement en leadership** : Le Ministère continuera d'entreprendre des initiatives à l'appui d'une approche plus stratégique et intégrée de perfectionnement du leadership, harmonisée avec les stratégies et les compétences de la fonction publique dans son ensemble. La stratégie de perfectionnement du leadership permettra aux employés qui jouent des rôles officiels et officieux d'améliorer leurs compétences, leurs connaissances et leurs aptitudes à titre de leaders et de gestionnaires actuels ou futurs au ministère de la Justice. Dans le cadre de la stratégie de leadership, les compétences en leadership seront aussi intégrées aux stratégies d'apprentissage et de perfectionnement, au recrutement et à la dotation de gestionnaires et aux processus de gestion du rendement. De même, le Programme pour les leaders de demain de la Justice, programme de perfectionnement conçu pour améliorer les principales compétences en leadership des participants, constituera un élément clé de la stratégie de perfectionnement. Notre Programme d'excellence pour les avocats (PEA) sera évalué en vue de la détermination de son efficacité dans le recrutement d'un nombre suffisant de stagiaires de qualité qui comble aussi nos besoins de recrutement d'employés débutants. En outre, nous établirons les améliorations possibles au programme afin d'en garantir l'harmonisation et l'intégration dans le cadre de nos stratégies de perfectionnement en leadership et de relève.

SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

Gestion ministérielle

Au cours de 2008-2009, le Ministère poursuivra ses mesures liées à l'excellence en gestion en continuant de miser sur les priorités ministérielles à l'égard des éléments suivants : Nos gens; Rendement et rapports; Gestion du contentieux ainsi que le Financement durable.

Nos gens

Le Ministère s'est engagé à appuyer la priorité que constitue le renouvellement de la fonction publique pour le greffier du Conseil privé. Au printemps 2007, la haute direction du ministère de la Justice a approuvé un plan de gestion des ressources humaines (GRH) triennal (2007-2010) afin de contribuer à l'atteinte des objectifs administratifs et de gestion. Le plan ministériel de GRH procure une approche globale et intégrée d'amélioration dans le domaine de la gestion des gens et démontre la façon dont le Ministère renforcera ses pratiques de gestion à l'appui de la partie sur les gens du Cadre de responsabilisation de gestion en mettant en place les conditions et l'infrastructure permettant :

- un milieu de travail équitable, positif, sain et sécuritaire;
- un milieu de travail productif, éthique, durable et adaptable.

Les priorités et initiatives que contient le plan de GRH répondent aux priorités pangouvernementales comme la modernisation des RH et les priorités de renouvellement du greffier du Conseil privé, y compris la planification, le perfectionnement des employés, le recrutement et l'infrastructure habilitante. De même, le plan de GRH vise certains besoins ministériels comme les retraites à venir parmi les cadres supérieurs, dont la plupart sont des avocats, la syndicalisation des avocats (LA) dans la fonction publique fédérale ainsi qu'une nouvelle norme de classification pour les LA. À eux seuls, ces facteurs ont des effets importants sans précédent sur l'infrastructure et sur les politiques, programmes et pratiques de gestion au Ministère, étant donné que les avocats constituent les principaux prestataires de services au Ministère.



Objectif 3 : Améliorer la viabilité écologique des activités matérielles du Ministère.

Cible 3.1 :

Les pratiques en matière de conservation et de gestion des déchets sont considérablement améliorées.

- Intensifier les activités de sensibilisation du personnel à l'égard des pratiques de conservation
- Augmenter les mesures de réduction de consommation de papier
- Augmenter les mesures de réacheminement des déchets solides hors des sites d'enfouissement
- Appliquer les normes du gouvernement du Canada en matière de locaux et veiller à leur respect
- Introduire et encourager des mesures de réduction de la consommation d'énergie

Cible 3.2 :

La Politique sur les achats écologiques du gouvernement est appliquée.

- Donner de la formation aux gestionnaires appropriés et au personnel
- Suivre et exécuter la mise en œuvre de la PAF

Liste des tableaux en ligne

Les tableaux suivants sont accessibles en ligne sur le site Web du SCT :

- Renseignements détaillés sur les programmes de paiement de transfert
- Evaluations
- Achats écologiques
- Initiatives horizontales
- Vérifications internes
- Services reçus à titre gracieux
- Sources des recettes disponibles et des recettes non disponibles

ACTIVITÉS

OBJECTIFS/CIBLES

Objectif 2 : Intégrer les pratiques et les principes du développement durable dans les activités du Ministère qui ont trait à des politiques et à des programmes.

- Assurer et suivre la conformité à la Directive du Cabinet de 1999 sur la tenue d'évaluations environnementales stratégiques
- Elaborer des études de cas et des pratiques exemplaires sur l'application des principes et pratiques de développement durable dans l'élaboration de programmes et de politiques et la prestation de conseils stratégiques
- Elaborer et fournir des lignes directrices et des outils d'apprentissage appropriés et donner de la formation au personnel, le cas échéant
- Etablir et utiliser la capacité d'effectuer des recherches et des analyses prospectives sur les politiques et les programmes
- Intégrer le développement durable à la planification des activités du Ministère
- Améliorer la compréhension du développement durable et de sa pertinence au travail du Ministère pour ses gestionnaires
- Etablir les principales attributions et élaborer des cibles précises d'inclusion et de suivi des engagements en matière de développement durable

s'il y a lieu.

Cible 2.1 :
Les principes et les pratiques du développement durable sont intégrés aux politiques et aux programmes du Ministère,

Cible 2.2 :
Les activités et les principes qui ont trait au développement durable sont intégrés dans la structure de gestion et de responsabilisation du Ministère.

OBJECTIFS/CIBLES

ACTIVITÉS

Objectif 1 : Accroître davantage la capacité du Ministère d'appuyer la prestation des services juridiques relatifs au développement durable.

Cible 1.1 :

Le rôle du Ministère dans la prestation des services juridiques liés au développement durable est pris en compte, s'il y a lieu.

Cible 1.2 :

Le Ministère table sur son niveau actuel de sensibilisation au développement durable en accroissant davantage sa capacité de fournir des conseils sur les implications juridiques des décisions en matière de politiques et de programmes au sujet des questions relatives au développement durable que le gouvernement, les ministères et les organismes clients doivent résoudre, le cas échéant.

- Examiner et analyser les recommandations de la Conférence sur le développement durable 2006
- Organiser et tenir une conférence de suivi
- Séances de formation sur le soutien juridique au DD
- Consulter certains organismes clients pour déterminer la façon d'améliorer le soutien juridique, par le Ministère, des stratégies de DD du client
- Poursuivre la campagne de sensibilisation au développement durable
- Établir ou promouvoir des forums (réseaux, groupes de travail, groupes de pratique) d'étude du développement durable dans la prestation des services juridiques
- Effectuer la recherche et l'analyse des principes de développement durable et des questions d'actualité, et élaborer des études de cas et des pratiques exemplaires sur l'application des principes et pratiques de développement durable dans la prestation des services juridiques
- DD lié à la gestion des risques juridiques
- Élaborer un processus pour la préparation de réponses ministérielles aux demandes environnementales
- Élaborer des lignes directrices à l'intention du personnel pour l'aider à fournir des conseils et services supplémentaires
- Élaborer des outils pratiques et d'apprentissage pour aider les employés
- Offrir de la formation afin de relever le niveau d'expertise au Ministère, le cas échéant
- Produire des outils de formation sur le développement durable en collaboration avec d'autres ministères et avec l'École de la fonction publique du Canada

SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Stratégie de développement durable

La Stratégie de développement durable 2007-2009 du ministère de la Justice repose sur les réalisations et les défis des trois stratégies antérieures, sur la réponse à la directive gouvernementale en faveur d'une approche plus coordonnée et uniforme de mise en œuvre du développement durable au gouvernement du Canada et sur le lien entre les mesures de développement durable du Ministère aux autres principales activités dans le cadre de l'Architecture des activités des programmes du Ministère (AAP).

La stratégie comporte trois objectifs :

- Accroître d'avantage la capacité du Ministère d'appuyer la prestation des services juridiques relatifs au développement durable
 - Intégrer les pratiques et les principes du développement durable dans les activités du Ministère qui ont trait à des politiques et à des programmes
 - Améliorer la viabilité écologique des activités matérielles du Ministère
- Ces objectifs, de même que leurs cibles et indicateurs de rendement connexes, visent l'amélioration de la capacité et des pratiques existantes du Ministère en vue de la réalisation du développement durable dans ses activités internes de même que dans ses travaux avec ses organismes clients, s'il y a lieu.

On peut trouver de plus amples renseignements sur cette Stratégie de développement durable à l'adresse suivante :

http://www.justice.gc.ca/fr/dept/pub/sds/07_09/index.html.

Portefeuille de la justice

Le Ministère fournit également des services juridiques par l'entremise du Portefeuille de la justice au ministre de la Justice et procureur général du Canada de même que des services juridiques dans les cas où les intérêts touchent plus généralement le gouvernement dans son ensemble (c.-à-d. que les questions touchent plus d'un portefeuille).

Résultats de rendement

Le tableau qui suit indique quatre résultats prévus essentiels (et les indicateurs de rendement connexes), que le Ministère tente d'atteindre au moyen de ses principaux domaines d'attention, notamment : représentation des intérêts de la Couronne pour permettre au gouvernement de réaliser ses priorités; exécution complète du programme législatif du gouvernement; prestation de services axée sur les clients; gestion efficace des risques juridiques.

Fournir des services juridiques au gouvernement- Résultats prévus et indicateurs de rendement

Résultats prévus	Indicateurs de rendement
Représentation des intérêts de la Couronne pour permettre au gouvernement de réaliser ses priorités	<ul style="list-style-type: none"> - Répertoire de conseil et de contentieux actif et en fermeture - Indicateur relatifs à la charge de travail (et coûts associés) - Valeur des règlements - Résultats de la Couronne pour les dossiers de contentieux – indicateurs de résultat final - Profil d'importantes décisions des tribunaux
Exécution complète du programme législatif du gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> - Projets de loi déposés à la Chambre des communes - Règlements publiés dans la <i>Gazette du Canada</i> - Réponses du gouvernement aux projets de loi émanant des députés
Prestation de services axée sur les clients	<ul style="list-style-type: none"> - Opinions des clients sur la réactivité, le respect des échéances et l'utilité des services juridiques
Gestion efficace des risques juridiques	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des risques dans le répertoire du contentieux - Niveaux d'effort par niveau de risque

engagements internationaux du Canada (ACDI) et l'appui aux institutions et industries culturelles (Patrimoine canadien). Les avocats du Portefeuille fournissent également des conseils sur des questions de transport fédéral, la gestion des pêches, l'immobilier et les projets dans le secteur énergétique.

Les avocats et les auxiliaires juridiques du Portefeuille conseillent des clients, contribuent à la gestion des risques juridiques, mènent et soutiennent des poursuites intentées par ou contre la Couronne et contribuent à l'élaboration de la réglementation et de la législation. Bon nombre des principaux clients du Portefeuille ont une présence nationale importante, de sorte que le Portefeuille rend des services aux ministères clients régionaux dans la plupart des provinces et des territoires au moyen du réseau des bureaux régionaux du Ministère au Canada.

En 2008-2009, le Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire continuera de fournir des conseils et des services aux ministères et organismes clients sur une variété de questions importantes et de priorités gouvernementales dont le ministère du Patrimoine canadien et l'ensemble des ministères et organismes fédéraux contribuant à la planification des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver 2010. Le Portefeuille sera également engagé dans la mise en œuvre de la Stratégie des sciences et de la technologie du gouvernement du Canada ainsi que l'emphase accrue sur les partenariats public-privé en matière de recherche et de commerce. Également, les avocats du portefeuille joueront un rôle clef par rapport à d'importantes initiatives environnementales par Environnement Canada, comme limiter les émissions de gaz à effet de serre dans tous les secteurs importants, mettre en œuvre de nouvelles dispositions législatives relatives aux biocarburants et améliorer la capacité du gouvernement fédéral de faire enquête et d'interier des poursuites fondées sur les dispositions environnementales.

Les SJM de Ressources naturelles Canada fourniront des conseils et du soutien de manière à rationaliser l'efficacité et l'opportunité du régime réglementaire applicable aux importants projets de ressources naturelles. En octobre 2007, le gouvernement a constitué le Bureau de gestion des grands projets (BGGP) afin de coordonner les activités réglementaires des ministères participant à l'approbation réglementaire des importants projets de ressources naturelles.

Le personnel des SJM de l'ACDI fourniront des conseils et du soutien aux activités de cette agence qui augmenteront l'efficacité de l'aide internationale, contribueront à la reconstruction et au développement de l'Afghanistan et établiront des mécanismes encourageant les sociétés à rendre les médicaments essentiels à la vie accessibles aux personnes qui se trouvent dans les pays en développement.

Les avocats du Portefeuille aideront Développement des ressources humaines Canada dans la négociation, la rédaction et la mise en œuvre d'accords fédéraux-provinciaux prévoyant le transfert de programmes liés au marché du travail du gouvernement fédéral aux provinces.

Portefeuille de la citoyenneté, de l'immigration et de la sécurité publique

Le Portefeuille de la citoyenneté, de l'immigration et de la sécurité publique (CISP) fournit une gamme complète de services juridiques stratégiques (services législatifs, de consultation et de contentieux) au ministère de la Sécurité publique du Canada et à ses organismes liés (Service correctionnel du Canada, Commission nationale des libérations conditionnelles, GRC, SCRS et Agence des services frontaliers du Canada) ainsi qu'au ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration (CIC). Le Portefeuille CISP est aussi responsable de la gestion du Programme des crimes contre l'humanité et des crimes de guerre du ministère de la Justice.

En 2008-2009, le Portefeuille CISP aidera le gouvernement à réaliser d'importantes priorités comme le maintien de la sécurité au Canada, ce qu'il fera notamment ainsi : soutenir entièrement les enquêtes sur l'Afghanistan et l'Irak; donner des conseils sur la mise en œuvre des recommandations formulées à la conclusion de l'enquête Arar; soutenir les initiatives en matière de sécurité nationale du gouvernement comme la nouvelle déclaration sur la sécurité nationale et les mises en œuvre de l'introduction d'un avocat spécial dans les instances de certificat de sécurité conformément aux modifications apportées à la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*; procurer des conseils sur les mesures de sécurité requises relativement aux Jeux olympiques de 2010 à Vancouver; renforcer la sécurité à la frontière au moyen de modifications à la législation sur les douanes et l'immigration tout en fournissant des conseils relatifs à la remise d'armes aux gardes frontaliers de l'ASFC; fournir des conseils relatifs aux réformes à la libération conditionnelle et aux services correctionnels; coordonner la poursuite de la première personne arrêtée et inculpée au Canada en vertu de la *Loi sur les crimes contre l'humanité et les crimes de guerre* pour son présumé rôle dans le génocide rwandais de 1994.

Le Portefeuille CISP donnera aussi des conseils au gouvernement en ce qui a trait à sa priorité d'assurer un avenir prospère au Canada en fournissant des conseils sur diverses initiatives de CIC comme la gestion de la liste des immigrants, la reconnaissance des titres de compétences étrangers et des réformes sur les travailleurs temporaires. Le Portefeuille aidera aussi la GRC à mettre en œuvre le Rapport David Brown et aidera CIC à répondre à la contestation constitutionnelle des ententes sur les pays tiers sûrs.

Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire

Le Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire est un important groupe varié de SJM desservant 23 ministères et organismes clients dont le mandat comporte un aspect de réglementation ou d'affaires. Par exemple, les clients du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire touchent la science et l'innovation technologique (plusieurs ministères et organismes), la compétitivité du Canada et la protection du consommateur (Industrie Canada et le Bureau de la concurrence), la santé et la sécurité en matière de santé publique des Canadiens (Santé Canada), la protection de l'environnement (Environnement Canada), les rôles et

Le Portefeuille des organismes centraux est chargé de la prestation de services juridiques au ministère des Finances, au Secrétaire du Conseil du Trésor, à l'Agence de la fonction publique du Canada, à l'École de la fonction publique du Canada, à la Commission de la fonction publique, au Bureau du surintendant des institutions financières, au Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada et à l'Agence de la consommation en matière financière du Canada.

Les avocats du Portefeuille gèrent d'essentielles questions juridiques, stratégiques et opérationnelles horizontales relatives aux fonctions gouvernementales d'organisme central. Le Portefeuille fournit des conseils juridiques sur les éléments suivants : les institutions financières immatriculées au fédéral, les régimes de pension paratrains par l'employeur, le droit de l'emploi et des conditions de travail dans la fonction publique, le droit des activités gouvernementales et de la gestion publique, le droit fiscal, le droit de la Couronne, le blanchiment d'argent et le financement des activités terroristes, le fonctionnement du gouvernement et le budget fédéral. Le Portefeuille doit aussi représenter le Conseil du Trésor, les administrateurs généraux et des organismes distincts dans le cadre de litiges liés aux conditions de travail et à l'emploi devant la Commission des relations de travail dans la fonction publique, le Tribunal de la dotation de la fonction publique, les agents d'appels prévus par la partie II du *Code canadien du travail*, le Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles, la Cour fédérale et la Cour d'appel fédérale.

La Direction des services législatifs est chargée de rédiger la législation gouvernementale, mais le Portefeuille des organismes centraux rédige certaines lois et certains règlements relatifs à la fiscalité et aux aspects fiscaux des projets de loi de mise en œuvre du budget fédéral.

Pour 2008-2009, le Portefeuille des organismes centraux travaillera sur d'importantes questions, dont le budget 2008, les mesures visant le financement des activités terroristes, les crimes contre les marchés des capitaux, l'établissement du Bureau des partenariats public-privé (PPP), de même que sur un certain nombre d'initiatives et de projets afin d'aider le Ministère relativement à plusieurs secteurs thématiques. Voici ces initiatives : diriger l'initiative ministérielle d'augmentation de sa capacité de donner des conseils juridiques de haute qualité à long terme en droit commercial; améliorer la gestion des risques liés aux litiges en mettant en œuvre ces outils nouvellement conçus qui fournissent aux avocats et aux gestionnaires du Portefeuille des renseignements faciles d'accès et à jour sur les litiges d'intérêt; élaborer une brochure de « droit commercial » pour diffusion aux étudiants en vue de leur recrutement; élaborer des outils de transfert des connaissances dans le domaine du contenu des pensions et sur l'emploi dans la fonction publique; élaborer un répertoire électronique des experts ministériels en droit commercial; apporter des ajouts, des améliorations et d'autres exemples des commentaires électroniques mis à jour de la *LEF*; atteindre les objectifs de sensibilisation en rehaussant la capacité du Portefeuille de tisser des liens avec le milieu des affaires et les avocats de pratique privée.

La majorité des services juridiques sont fournis par l'entremise des services de droit fiscal (SDF) régionaux situés à Halifax, Montréal, Ottawa, Toronto, Saskatoon/Winnipeg, Edmonton et Vancouver. Les portefeuilles sont notamment dirigés par le Bureau du sous-procureur général adjoint, le coordonnateur national des litiges ainsi que les services juridiques ministériels situés à l'ARC. Les avocats du portefeuille sont très spécialisés et comprennent les activités de l'ARC de même que sa responsabilité à l'égard de l'application des dispositions fiscales et l'administration de divers programmes sociaux et économiques d'avantages et d'incitatifs exécutés au moyen du régime fiscal. Les avocats fournissent des services relatifs à des questions complexes concernant le modèle de gouvernance unique de l'ARC, son élaboration de nouveaux partenariats d'affaires, le recouvrement des dettes, la confidentialité des renseignements du contribuable, les droits et les taxes d'accise, l'imposition du revenu, l'imposition internationale, la TPS/TVH, l'enquête sur les fraudes. Le portefeuille collabore aussi étroitement avec la Division du droit fiscal du ministère des Finances afin d'élaborer des propositions de modifications aux lois et règlements fiscaux fédéraux.

Pour 2008-2009, le Portefeuille du droit fiscal contribuera à fournir des services juridiques abordables de qualité supérieure à l'ARC et à aider l'ARC dans la réalisation de ses priorités. Par exemple, les services juridiques soutiendront la priorité qu'accorde l'ARC à la détection et au règlement de la non-conformité, à la perception d'impôt et aux domaines de risque les plus importants. Les avocats fourniront des conseils juridiques sur des questions relatives au modèle de gouvernance de l'Agence et aideront l'ARC lors des étapes de conception et de mise en œuvre d'activités élargies, comme l'impôt sur le revenu des sociétés unique de l'Ontario. Les SDF examineront également leurs normes de service et veilleront à ce que leurs rapports internes soient compatibles avec ceux de l'ARC et combient les besoins communs de l'ARC et de Justice.

De même, conformément aux priorités de renouvellement de la fonction publique du greffier du Conseil privé et à la lumière des retraites prévues, les SDF mettront davantage l'accent sur la formation des avocats et des auxiliaires juridiques. Au moyen d'un nouveau protocole d'entente, ceux-ci auront davantage accès à la formation technique fournie par l'ARC (Direction générale des programmes d'observation). En contrepartie, ils donneront à l'ARC des cours propres à répondre à leurs besoins énoncés, tout en continuant de donner des séances de sensibilisation juridique partout au pays. À la lumière des priorités de l'ARC, les SDF adapteront leur programme de formation aux priorités de conformité. Ils augmenteront également la participation de nos avocats chevronnés afin que les avocats débutants et les avocats intermédiaires jouent d'importants rôles dans les dossiers complexes pour être prêts à mener des causes complexes et à donner des avis juridiques complexes. Le Portefeuille fera aussi participer rapidement les avocats au processus de cotisation fiscale afin de mieux défendre les intérêts de l'ARC et de veiller à ce que les avocats des SDF se familiarisent davantage avec la planification fiscale et les complexes régimes de placement.

Portefeuille des affaires autochtones

Le Portefeuille des affaires autochtones fournit des conseils juridiques, des conseils de politiques juridiques et des conseils stratégiques aux ministères et organismes fédéraux sur une vaste gamme de questions de droits autochtones liées aux relations entre la Couronne fédérale et les Autochtones. Cela comporte une collaboration étroite avec les ministères et organismes à l'appui des activités, politiques, programmes et autres initiatives fédérales sur les questions autochtones.

Le Ministère compte comme partenaire clé le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien ainsi que ses ministères et organismes liés, notamment le Bureau de l'interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits et le Bureau de la résolution des questions des pensionnats indiens du Canada. Il faut aussi travailler en étroite collaboration avec d'autres secteurs du ministère de la Justice à l'appui du Procureur général du Canada, en particulier dans un contexte de litige.

Dans la vaste gamme de questions de droit autochtone, les avocats fédéraux se concentrent sur les principales questions pertinentes aux activités du gouvernement : la relation fiduciaire de la Couronne avec les peuples autochtones; les droits ancestraux ou issus de traités; les questions liées à la Charte ou à la Constitution relativement aux peuples autochtones; le règlement des revendications et des griefs historiques des Autochtones; et plus largement le rôle de la loi à l'appui de l'honneur de la Couronne et la réconciliation entre la Couronne et les Canadiens autochtones.

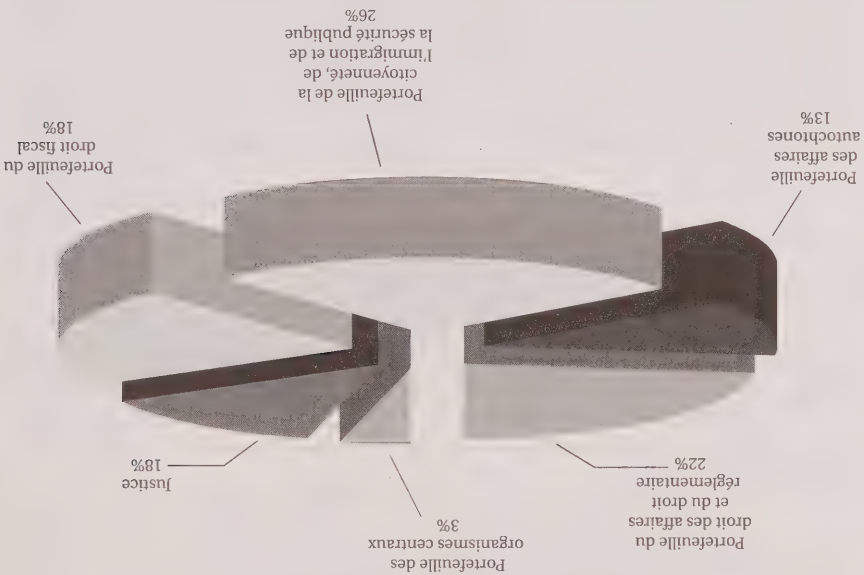
Le Portefeuille des affaires autochtones a relevé deux secteurs d'attention pour 2008-2009 : fournir des services de consultations juridiques et de contentieux efficaces et adaptés à l'appui des priorités à court et à moyen termes énoncées dans le RPP 2008-2009 du ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien, en particulier la mise en œuvre du Plan d'action sur les revendications particulières; et offrir des avis stratégiques juridiques et stratégies efficaces et adaptés à l'appui de la gestion par le gouvernement fédéral des principales questions horizontales, particulièrement les obligations de consultation et d'accommodement de la Couronne fédérale.

Portefeuille du droit fiscal

Le Portefeuille du droit fiscal est chargé de fournir une gamme complète de services juridiques à l'Agence du revenu du Canada (ARC), notamment des conseils juridiques, des services de litige, de la formation, des services de rédaction, la coordination de questions juridiques ainsi que la gestion des risques. Le ministre du Revenu national est responsable de plus de 30 lois et règlements. Le plus souvent, les questions juridiques ont trait à l'impôt sur le revenu, à la TPS et à l'assurance-emploi.

Le **Secteur du droit public** est le centre d'expertise pour les ministères et le gouvernement dans son ensemble puisqu'il fournit des conseils sur des domaines de droit très spécialisés comme les droits de la personne, le droit constitutionnel et administratif, le droit de l'information et de la protection des renseignements personnels ainsi que le droit international public et privé.

Besoins de ressources par portefeuille



Note : Le Portefeuille de la Justice comprend la Direction des services législatifs, le Secteur du droit public et la Direction du contentieux.

De même, le **Groupe du droit des langues officielles** fournit des conseils juridiques spécialisés sur les droits linguistiques aux ministères, organismes et autres établissements fédéraux.

Outre son administration centrale et son réseau de services juridiques ministériels, le Ministère dispense des services dans tout le pays grâce à son réseau de bureaux régionaux et de bureaux secondaires. Six bureaux régionaux desservant le Nord, la Colombie-Britannique, les Prairies, l'Ontario, le Québec et l'Atlantique secondent les portefeuilles en assurant des services à la clientèle et en s'occupant localement de litiges et de consultations. Environ la moitié de l'effectif ministériel travaille dans les bureaux régionaux. Les membres du personnel des bureaux régionaux sont chargés de gérer efficacement un nombre élevé de litiges et de fournir des services de consultation au niveau local aux ministères clients. Ils travaillent en étroite collaboration avec leurs collègues des portefeuilles et des politiques pour traiter des dossiers complexes qui retiennent l'attention.

Les sections suivantes fournissent un aperçu des principaux domaines d'attention dans les portefeuilles pour la prochaine année.

En tant que cabinet d'avocats du gouvernement, le Ministère est structuré de manière à combler le plus efficacement possible les besoins de ses clients. À cette fin, le Ministère fournit des services par l'entremise de six « portefeuilles » – Affaires autochtones; Droit fiscal; Citoyenneté, Immigration et Sécurité publique; Organismes centraux; Droit des affaires et droit réglementaire; et le Portefeuille de la justice.

Cette méthode de portefeuille à l'égard de la prestation des services vise à garantir l'uniformité des positions sur d'importants points de droit et des initiatives en matière de politiques, de programmes, de lois et de règlements élaborés au sein du gouvernement fédéral.

Au sein de cette structure de portefeuille, une partie importante des avocats du Ministère sont affectés à l'un des 42 services juridiques ministériels (SJM) qui sont situés dans les ministères et organismes clients. Les SJM fournissent des conseils juridiques à leurs clients relativement à leurs attributions et veillent à ce que la conduite de leurs affaires soit conforme à la loi. Ce faisant, les SJM fournissent également des conseils relatifs aux lois et règlements qui s'appliquent au gouvernement du Canada et des conseils stratégiques concernant l'élaboration de politiques et d'autres initiatives.

Le Ministère conserve également un certain nombre de capacités juridiques spécialisées au sein de l'administration centrale. La **Direction du contentieux**, composée de la Division du contentieux des affaires civiles et de la Division du contentieux des affaires criminelles, a la responsabilité fonctionnelle des litiges du gouvernement du Canada dans les provinces et territoires de common law et est responsable de l'extradition, de l'entraide judiciaire et de la sécurité nationale. Le ministère de la Justice a un rôle central à jouer dans la représentation des intérêts de la Couronne devant les tribunaux. Les tribunaux ont la responsabilité de régler les différends sur la manière dont les pouvoirs législatifs et exécutifs du gouvernement sont utilisés. Les tribunaux interprètent et établissent les lois, établissent les normes et posent des questions qui affectent tous les aspects de la société canadienne. Les décisions des tribunaux apportent des précisions sur ce qu'est le comportement acceptable et sur la nature et les limites du droit.

La **Direction des services législatifs** est aussi unique et fournit du soutien aux six portefeuilles au moyen d'une gamme de services de rédaction législative et réglementaire. La Direction rédige des dispositions législatives et fournit des services consultatifs connexes en matière de législation gouvernementale afin d'établir le cadre législatif des politiques et programmes gouvernementaux et en matière de règlement pris par le gouverneur en conseil et les autorités déléguées. La Direction est aussi responsable de la publication des lois fédérales, notamment la refonte électronique des lois et des règlements disponibles sur Internet. Des services de révision sont aussi fournis aux rédacteurs de la législation fiscale au sein du Portefeuille des organismes centraux.

Résultat stratégique 2 – Un gouvernement fédéral appuyé par des services juridiques efficaces et adaptés aux besoins

En vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*, le ministre de la Justice et procureur général fournit des services juridiques au gouvernement fédéral et à ses ministères et organismes. Il s'agit notamment de la prestation de conseils juridiques, la poursuite des litiges, la rédaction des lois et des règlements ainsi que la préparation de documents juridiques.

Activité de programme : B.1 – Fournir des services juridiques au gouvernement

Le ministère de la Justice constitue l'un des principaux organismes fédéraux qui appuient l'ensemble des résultats du gouvernement du Canada en fournissant des services communs aux ministères et organismes gouvernementaux. À cet égard, le ministère de la Justice est chargé des affaires juridiques du gouvernement dans son ensemble. En tant que fournisseur de services communs, il offre un ensemble intégré de services juridiques aux ministères et organismes au moyen de fonctions liées aux charges de procureur général et de ministre de la Justice. Ces services sont notamment la prestation de conseils juridiques, la rédaction des lois et des règlements ainsi que la coordination et la poursuite des litiges en vue d'aider les ministères et organismes à réaliser leurs priorités en matière de politiques et de programmes et de contribuer à la réalisation des objectifs globaux du gouvernement. Au cours de l'année fiscale 2006-2007, le répertoire de dossiers actifs du Ministère comprenait 66 564 dossiers dont 57 % étaient des dossiers de contentieux, 38 % étaient des dossiers de consultation et 5 % était des dossiers de rédaction législative.⁴

Ressources financières (en millions de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
471,6	459,5	445,1

Ressources humaines (en équivalents temps plein)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
3 904	3 908	3 908

⁴ Rapport de rendement du ministère de la Justice pour la période se terminant le 31 mars 2007, p. 38, www.tbs-scl.gc.ca.

Au cours de la période de planification, le Ministère terminera l'évaluation sommaire du Programme d'assistance parajudiciaire aux Autochtones, en renouvelera les conditions et conclura de nouvelles ententes quinquennales de contribution avec les provinces à compter du 1^{er} avril 2008.

Résultats prévus

Indicateurs de rendement

Augmentation de la participation des collectivités autochtones à l'administration locale de la justice	- Nombre de collectivités participant à des projets dans le cadre de la stratégie relative à la justice applicable aux Autochtones
	- Nombre de collectivités qui entreprennent des activités de renforcement de la capacité et de formation pour appuyer l'administration de la justice
	- Nombre de clients desservis par les programmes de justice autochtone (données d'une année à l'autre)
Réduction des taux de récidive parmi les participants à la SJA	- Taux de récidive pour les participants à la SJA
Les Autochtones accusés d'une infraction ont accès à des services adaptés à leur culture	- Nombre d'Autochtones accusés d'une infraction qui ont reçu des services adaptés à leur culture de la part d'un auxiliaire parajudiciaire autochtone

Activité de programme : A2 – Le Bureau de l'Ombudsman fédéral des victimes d'actes criminels

Cette activité de programme augmente la sensibilisation aux besoins et aux préoccupations des victimes dans les domaines de compétence fédérale, procure une ressource indépendante qui examine les plaintes des victimes au sujet de la conformité aux dispositions de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* qui s'applique aux victimes de délinquants sous surveillance fédérale et aide les victimes à avoir accès aux programmes et services fédéraux existants.

L'ombudsman fédéral relève directement du ministre de la Justice et dépose ses rapports au Parlement par l'entremise du Ministre³.

3 Pour de plus amples renseignements concernant le Bureau de l'Ombudsman fédéral des victimes d'actes criminels, voir : <http://www.victimfirst.gc.ca/fr/index.html>.

Résultats prévus

Indicateurs de rendement

- Les pays en transition et fragiles reçoivent l'aide juridique technique nécessaire à l'établissement, à la réforme et au renforcement de leurs systèmes juridiques
- Nombre de pays avec lesquels le Ministère partage des connaissances et de l'expertise techniques
- Nature des connaissances et de l'expertise techniques partagées

4. Justice applicable aux Autochtones

Dans ce domaine, le Ministère élabore et met en œuvre des politiques et des lois visant à combler les besoins des Autochtones dans le système de justice. Il est très bien documenté que les Autochtones continuent d'être surreprésentés dans le système de justice pénale canadien, tant à titre de victimes que d'accusés. Pour rendre le système plus pertinent et efficace, il faut tenir compte des besoins des Autochtones en matière de culture, de leur situation économique et/ou de leur position sociale.

Le Ministère prend des mesures précises pour répondre à la surreprésentation des Canadiens autochtones dans le système de justice au moyen d'initiatives comme la Stratégie relative à la justice applicable aux Autochtones (SJA) et le Programme d'assistance parajudiciaire aux Autochtones (PAPA). La SJA renforce le système de justice en permettant aux collectivités autochtones de participer davantage à l'administration locale de la justice et en fournissant des solutions de rechange opportunes et efficaces aux procédures judiciaires régulières dans les cas qui s'y prêtent, permettant ainsi au système judiciaire régulier de consacrer ses énergies et ses ressources à des infractions plus graves.

Au cours de la période de planification, le Ministère poursuivra la mise en œuvre de la SJA renouvelée et améliorée, en collaboration avec les provinces, les territoires et les collectivités autochtones, en vue de garantir la viabilité des programmes de justice communautaire existants et d'étendre la SJA à de nouvelles collectivités, particulièrement dans le Nord, dans les zones urbaines, et les collectivités axées sur les jeunes. Le Ministère aidera également les collectivités autochtones disposant de programmes de SJA à fournir des renseignements meilleurs et plus opportuns sur les résultats de leurs programmes de justice communautaire.

Le Ministère augmente l'accès à la justice pour les Autochtones en fournissant un financement permanent de contribution aux provinces pour le Programme d'assistance parajudiciaire aux Autochtones afin que les Autochtones en contact avec le système de justice pénale reçoivent un traitement équitable et adapté à leur culture. Le Programme d'assistance parajudiciaire aux Autochtones s'inscrit dans le système de justice régulier, fournissant des services directs (information, conseils non juridiques et renvois) à tous les Autochtones (les adultes et les jeunes) qui ont des démêlés avec le système de justice et facilitant la communication entre l'accusé et les représentants de la justice pénale.

3. Accès à la justice

Dans ce domaine, le Ministère fait la promotion de l'accès au système de justice en collaborant avec les provinces et les territoires ainsi qu'avec les organismes non gouvernementaux et communautaires afin d'élaborer et mettre en œuvre des politiques et des lois qui amélioreront l'accès à la justice, incluant l'accès à la justice dans les deux langues officielles, tout en respectant la diversité et les besoins de tous les Canadiens. Nous collaborons également avec d'autres partenaires fédéraux pour promouvoir l'accès à la justice et la primauté du droit à l'échelle internationale. Au cours de la période de planification, le Ministère axera ses mesures dans deux domaines essentiels, à savoir l'aide juridique et l'aide juridique technique internationale.

Aide juridique :

Le Ministère fournit un important financement permanent aux provinces pour l'aide juridique en matière criminelle, à l'appui de l'objectif stratégique du Ministère voulant que les adultes défavorisés économiquement qui font face à de graves et/ou de complexes accusations criminelles et les jeunes inculpés en vertu de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* reçoivent des services d'aide juridique. Au cours de la prochaine année, le Ministère s'efforcera de mettre en œuvre les nouveaux accords sur l'aide juridique et poursuivra sa collaboration avec les administrations afin d'élaborer une stratégie d'aide juridique durable.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement
Les provinces reçoivent une aide financière pour la prestation d'aide juridique en droit criminel et en droit de l'immigration et des réfugiés aux personnes admissibles	- Contributions fédérales à l'aide juridique en matière criminelle en pourcentage des dépenses d'aide juridique provinciales admissibles
	- Nombre de demandes d'aide juridique en matière criminelle et pourcentage des demandes rejetées au motif de non-admissibilité
	- Contributions fédérales à l'aide juridique en droit de l'immigration et des réfugiés en pourcentage des dépenses d'aide juridique provinciales admissibles à cet égard

Aide juridique technique internationale :

Le Ministère fournit un appui important aux objectifs stratégiques internationaux et étrangers du Canada au moyen de l'élaboration et de la mise en œuvre de projets d'aide juridique technique internationale. Au cours de la prochaine année, le Ministère continuera de collaborer avec ses partenaires fédéraux, Affaires étrangères Canada et l'Agence canadienne de développement international, afin de promouvoir les valeurs canadiennes fondamentales que constituent la liberté, la démocratie, les droits de la personne et la primauté du droit dans les pays en transition et fragiles.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement
Augmentation de la conformité des parents aux conditions des ordonnances alimentaires et des ordonnances de droits de visite	- Tendances à la conformité aux conditions prévues dans les ordonnances en matière familiale

Dans ce domaine, le Ministère élabore et met en œuvre des initiatives de politiques et de programmes touchant les familles canadiennes, les enfants et les jeunes. Au cours de la période de planification, le Ministère continuera de collaborer avec les provinces et les territoires pour élaborer des politiques de justice familiale qui favorisent la conformité aux obligations de droit familial afin de rendre le système de justice équitable et accessible. Ce processus visera à améliorer l'accès à la justice compte tenu des besoins de tous les Canadiens, dont les groupes autochtones et les collectivités minoritaires (immigrants et collectivités de langue officielle en situation minoritaire).

2. Justice familiale

Résultats prévus	Indicateurs de rendement
Amélioration de l'expérience des victimes dans le système de justice	- Opinions des victimes d'actes criminels / résultats du sondage sur la satisfaction des victimes à l'égard de leur expérience dans le système de justice
	- Nombre de victimes inscrites recevant un soutien financier qui participent aux audiences de la Commission nationale des libérations conditionnelles
	- Nombre et nature des projets et des activités soutenus qui comblent les besoins des victimes d'actes criminels
	- Opinions des intervenants (professionnels de la justice pénale et services aux victimes)
	- Les dispositions du <i>Code criminel</i> visant à bénéficier aux victimes sont mises en œuvre

Initiative sur les victimes d'actes criminels:

Sous le parapluie de la Stratégie fédérale pour les victimes d'actes criminels, le Ministère est chargé d'œuvrer à l'amélioration de l'expérience des victimes d'actes criminels dans le système de justice pénale au moyen d'une gamme d'activités et d'initiatives visant les objectifs suivants :

- veiller à ce que les victimes d'actes criminels et leurs familles connaissent leur rôle dans le système de justice pénale ainsi que les services et l'aide disponibles;
- améliorer la capacité du Ministère d'élaborer des politiques, des lois et d'autres initiatives qui tiennent compte du point de vue des victimes;
- sensibiliser davantage le personnel du système de justice pénale, les professions connexes et la population aux besoins des victimes d'actes criminels, aux dispositions législatives ayant pour objectif de les protéger et aux services d'aide disponibles;
- préparer et diffuser des renseignements sur les moyens efficaces, tant au Canada qu'à l'échelle internationale, de répondre aux besoins des victimes d'actes criminels;
- relever la participation des victimes au système de justice pénale.

Le Ministère collabore étroitement avec les provinces et les territoires qui sont chargés de la prestation de services aux victimes et du versement d'indemnités pour blessures aux victimes d'actes criminels violents, lorsque de tels programmes existent. Comme l'indique le tableau qui suit, le principal résultat prévu (et les indicateurs de rendement connexes) consiste à améliorer l'expérience des victimes d'actes criminels dans le système de justice pénale.

Au cours de la période de planification, le Ministère se concentrera sur la mise en œuvre des composantes existantes et des composantes récemment améliorées de la Stratégie fédérale pour les victimes d'actes criminels et du Fonds d'aide aux victimes, entreprendra des consultations avec les principaux intervenants et les partenaires sur les questions liées aux victimes, suivra le progrès de la mise en œuvre des dispositions du *Code criminel* visant à bénéficier aux victimes d'actes criminels, dirigera la Semaine nationale de sensibilisation aux victimes d'actes criminels, qui a lieu une fois par année, aidera les collectivités à participer à la Semaine nationale de sensibilisation aux victimes d'actes criminels (du 14 au 18 avril 2008) et organisera un symposium fédéral pour le début de cette semaine, et établira des liens avec le Bureau de l'Ombudsman fédéral des victimes d'actes criminels et fera en sorte que les réponses aux questions et aux recommandations de l'Ombudsman soient coordonnées et fournies en temps opportun.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement
Le droit criminel est réformé de manière à répondre aux préoccupations relatives aux crimes de violence	- Le projet de loi de lutte contre les crimes violents progresse

Crimes violents :

Le Ministère poursuivra ses travaux de mise en œuvre de la Stratégie de lutte contre les crimes violents de même que la stratégie complémentaire de collectives plus sûres au cours de 2008-2009. Il s'agit notamment de faire progresser le projet de loi prévoyant des sanctions obligatoires pour les crimes commis à l'aide d'une arme à feu et des conditions de mise en liberté plus sévères pour les personnes inculpées d'infractions commises à l'aide d'une arme à feu. De même, les dispositions plus sévères sur la détermination de la peine et la gestion des délinquants sexuels ou violents, l'augmentation de l'âge de la protection en vue d'une meilleure protection des jeunes contre l'exploitation sexuelle ainsi que l'amélioration des dispositions portant sur la conduite avec facultés affaiblies iront de l'avant. Le Ministère continuera de cerner les besoins de réformes supplémentaires et d'élaborer des possibilités de réforme afin de s'attaquer aux questions émergentes et de veiller à l'efficacité du système de justice pénale.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement
Le droit criminel est réformé de manière à répondre aux préoccupations relatives aux infractions contre les droits de propriété	- Des modifications au <i>Code criminel</i> sont proposées afin de régler des problèmes liés aux infractions contre les droits de propriété

Résultats prévus

Indicateurs de rendement

Un système de justice pour les adolescents qui répond aux questions émergentes et qui encourage l'innovation

- Établissement des questions et des priorités pour répondre aux défis existants dans le système de justice pour les adolescents

- Contribution fédérale en tant que pourcentage des dépenses totales de tous les paliers de gouvernement sur la justice pour les adolescents

- Incidence de la prestation aux jeunes délinquants par les provinces et les territoires de services à priorité élevée pour le gouvernement fédéral, à savoir des programmes de réadaptation, de réintégration, de soutien et de supervision intensifs et d'assiduité

- Contribution fédérale en tant que pourcentage des dépenses totales de tous les paliers de gouvernement sur la justice pour les adolescents

Un système de justice pour les adolescents viable qui est capable d'innover et de soutenir les priorités fédérales de justice pour les adolescents

- Des administrations capables de mettre en œuvre des options de détermination de la peine prévoyant des programmes de traitement spécialisé dans le cadre de l'imposition de peines appropriées aux personnes qui commettent des infractions de violence graves

Infractions contre les droits de propriété :

Le Ministère continuera de proposer des modifications législatives pour s'attaquer aux problèmes graves du vol d'identité, au moyen de modifications au *Code criminel* qui permettront à la police d'intervenir à une étape antérieure des opérations criminelles, avant la tentative ou la perpétration de crimes liés à l'identité, notamment la fraude à l'identité. Nous nous efforcerons également de faire adopter de nouvelles mesures visant le problème grave du vol d'automobile.

En plus de présenter des propositions de modification de la LSJPA, le gouvernement lancera un examen exhaustif de la LSJPA en 2008 afin de garantir que le système de justice pénale pour les adolescents tient équitablement et efficacement les jeunes responsables de leur comportement criminel. Le gouvernement a hâte d'entendre les avis des personnes intéressées à la justice pour les adolescents. L'examen bénéficiera des avis fournis par les gouvernements provinciaux et territoriaux, qui apporteront une perspective unique et précieuse à l'examen en raison de leur rôle dans l'administration de la justice pour les adolescents au Canada, de même que de nombreux autres qui ont été et qui continuent d'être engagés activement à l'égard des questions de justice pour les adolescents.

Le Fonds de justice pour les jeunes fournit aux provinces et territoires et aux organismes non gouvernementaux des ressources afin d'appuyer diverses activités répondant aux questions émergentes et aux défis que comporte le système de justice pour les adolescents de même que pour encourager l'innovation. En 2008-2009, ce Fonds continuera de réaliser deux nouvelles priorités permanentes, à savoir la Stratégie de prévention de la criminalité juvénile (armes à feu, gangs et drogues) et la composante Désintoxication de la justice pour les jeunes. La première priorité est axée sur l'élaboration de projets qui fonctionnent auprès des jeunes à risque ou des jeunes membres de gangs afin de les aider à faire des choix prosociaux et à résister à la participation à des gangs. La deuxième priorité est une réponse au plan de traitement élaboré aux termes de la Stratégie nationale antidrogue qui ciblera les jeunes dans le système de justice qui sont dépendants des drogues illicites.

Le Ministère continuera aussi de mettre en œuvre et de gérer les ententes de financement des services de justice pour les jeunes avec les provinces et les territoires pour garantir qu'ils continuent à soutenir des programmes et services à l'intention des jeunes délinquants qui sont essentiels à la réalisation des objectifs stratégiques fédéraux de justice pour les adolescents. En outre, le Ministère finalisera et mettra en œuvre de nouvelles ententes de financement avec les provinces et les territoires concernant le Programme de placement et de surveillance dans le cadre d'un programme intensif de réadaptation afin de garantir que toutes les administrations aient la capacité d'offrir des services spécialisés d'évaluation et de traitement aux jeunes ayant commis de graves actes de violence et souffrant de problèmes de santé mentale.

Le tableau qui suit indique deux résultats essentiels prévus (ainsi que leurs indicateurs de rendement liés), que le Ministère tente de réaliser au moyen de ses principaux domaines d'activité, notamment : un système de justice pour les adolescents qui répond aux questions émergentes et encourage l'innovation; un système de justice pour les adolescents viable qui est capable d'innover et de soutenir les priorités fédérales de justice pour les adolescents; des administrations capables de mettre en œuvre des possibilités de peines qui prévoient des programmes de traitement spécialisés à l'intention des adolescents qui commettent des infractions de violence graves.

De nombreux ministères fédéraux appliquent divers programmes et diverses activités à l'appui des plans de prévention, de traitement et de mise en application. Le ministère de la Justice dirige cette initiative horizontale, traite des sanctions appropriées pour les crimes liés à la drogue et est responsable des tribunaux de traitement de la toxicomanie et des programmes de justice pour les jeunes aux termes de la Stratégie.

Au moyen du programme de financement des tribunaux de traitement de la toxicomanie, le Ministère fournit des fonds visant le maintien de six tribunaux provinciaux, à Vancouver, Edmonton, Regina, Winnipeg, Ottawa et Toronto. Ces six tribunaux offrent une autre façon de traiter les personnes accusées d'infractions en matière de drogues, à savoir une approche globale de réduction du nombre d'actes criminels commis pour alimenter la dépendance à la drogue. Les tribunaux de traitement de la toxicomanie qui reçoivent des fonds des gouvernements fédéral et provinciaux comprennent les composantes interrelées suivantes visant la réduction des rechutes parmi les personnes qui comparaissent devant eux : surveillance judiciaire, traitement global de la toxicomanie, tests de dépistage de la drogue effectués au hasard et fréquemment, incitatifs et sanctions, gestion clinique de cas et soutien des services sociaux.

Résultats prévus

Indicateurs de rendement

Réponse fédérale coordonnée aux
préoccupations relatives à la
prévention, au traitement et à la
mise en application à l'égard des
drogues illicites

Réduction des rechutes parmi les
personnes qui comparaissent
devant les tribunaux de traitement
de la toxicomanie

Justice pénale pour les adolescents :

Les Canadiens s'attendent à un système de justice pour les adolescents qui garantit l'équité et l'efficacité dans l'application du droit criminel aux jeunes. Les jeunes délinquants, comme les délinquants adultes, doivent subir des conséquences significatives pour les crimes graves. En réponse, on a déposé à la Chambre des communes un projet de modification à la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*. La première modification consiste en l'ajout de la dissuasion et de la dénonciation comme principes de détermination de la peine dans la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*. Cette modification proposée permettrait au juge de tenir compte de ces deux objectifs lorsqu'il détermine la peine à imposer à un jeune. La deuxième modification assouplirait les restrictions à la détention préventive, permettant ainsi au juge de devenir une gamme plus large de jeunes qui constituent un risque pour la sécurité du public.

1. Justice pénale

Les sections qui suivent fournissent de plus amples détails sur certaines des priorités clés du Ministère pour la période de planification de même que sur les résultats découlant de ces activités qui sont prévus pour les Canadiens.

Dans ce domaine, le Ministère suit les tendances en droit pénal, élabore et met en œuvre des possibilités de réforme du droit pénal et fournit un centre d'expertise en matière de droit pénal et de procédure, de politique sur la justice pénale, de détermination de la peine et de questions intéressant les victimes.

Au cours de la période de planification, le Ministère continuera de s'attaquer aux rapports essentiels entre les drogues, la délinquance juvénile et les infractions contre les droits de propriété afin de garantir la sécurité des collectivités canadiennes, au moyen d'une combinaison de réformes législatives et d'autres mesures. Les mesures du Ministère seront aussi axées sur les crimes violents et les victimes d'actes criminels.

Drogues :

Les mesures prises par le Ministère concernant le dossier de la drogue pendant 2008-2009, seront centrées sur la mise en œuvre de la Stratégie nationale antidrogue qui est clairement axée sur les drogues illicites, et plus particulièrement sur les jeunes. Elle a comme objectif de contribuer à la sécurité et à la santé des collectivités au moyen de mesures coordonnées de prévention de la consommation, de traitement de la dépendance et de réduction de la production et de la distribution des drogues illicites. Elle englobe trois plans d'action : la prévention, le traitement et la mise en application.

Le plan de prévention soutient les mesures visant à empêcher les jeunes de consommer des drogues illicites en améliorant leur sensibilisation et leur compréhension des effets préjudiciables sur la société et la santé de la consommation de drogues illicites et visant l'élaboration et la mise en œuvre d'interventions et d'initiatives communautaires de prévention de la consommation des drogues illicites. Le plan de traitement soutient les systèmes et services efficaces de traitement et de réadaptation au moyen de l'élaboration et de la mise en œuvre d'approches innovatrices concertées. Et le plan de mise en application vise à contribuer à la perturbation des opérations de drogue illicite d'une manière sécuritaire, ciblant particulièrement les organisations criminelles.

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Résultat stratégique 1 – Un système de justice équitable, adapté et accessible qui reflète les valeurs canadiennes

Le ministère de la Justice travaille en collaboration avec des partenaires au sein des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et avec des intervenants au Canada pour assurer le développement et le maintien d'un système de justice équitable, adapté et accessible qui comble les besoins et les attentes des Canadiens.

Activité de programme : A1 – Politiques, lois et programmes de Justice

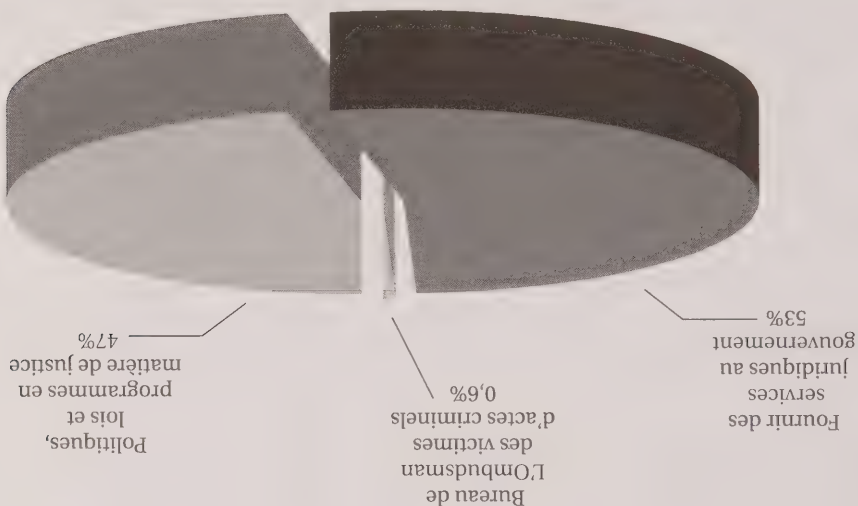
Ressources financières (en millions de dollars)		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
423,9	420,9	411,8

Ressources humaines (en équivalents temps plein)		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
396	396	396

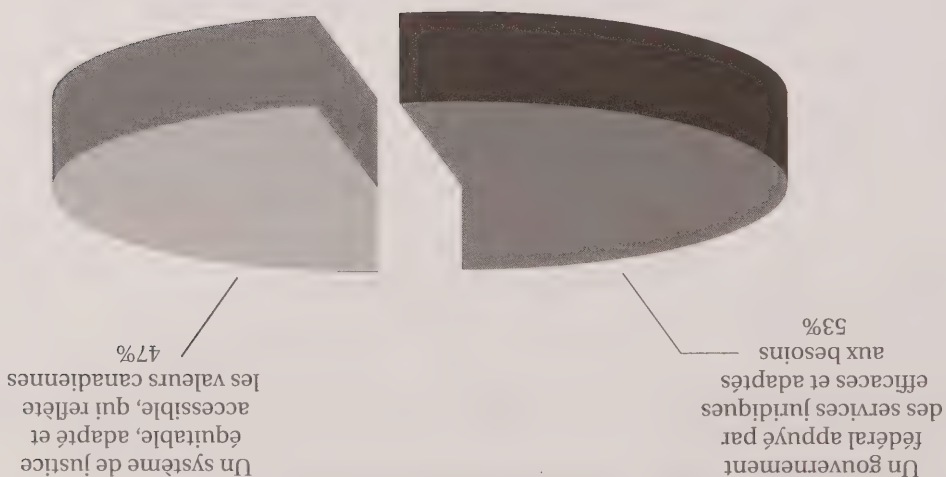
Dans le cadre du système fédéral canadien, l'administration de la justice est un champ de compétence partagé entre le gouvernement fédéral et les provinces. Au moyen de cette activité de programme, le Ministère s'acquitte de sa responsabilité constitutionnelle d'assurer un cadre juridique national bilingue et biculturel pour l'administration de la justice en élaborant des politiques, des lois et des programmes pour renforcer le cadre national au sein des domaines suivants : la justice autochtone, le droit pénal (y compris la justice pénale pour les adolescents), la justice familiale, l'accès à la justice et le droit international public et privé.

De même, en reconnaissance de l'intérêt partagé du gouvernement fédéral à l'égard d'un système de justice viable, le Ministère fournit également un financement permanent considérable aux provinces et aux territoires pour l'exécution des programmes en matière d'administration quotidienne de la justice, notamment l'aide juridique, les services de justice aux jeunes et les auxiliaires parajudiciaires autochtones.

Dépenses prévues par activité de programme pour 2008-2009



Dépenses prévues par résultat stratégique pour 2008-2009



Renseignements sommaires

Ressources financières (en millions de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
897,0	881,9	858,4

Ressources humaines (en équivalents temps plein)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
4 306	4 310	4 310

Activités de programme selon les résultats du Ministère et du gouvernement du Canada

Contribue au résultat suivant du gouvernement du Canada	Dépenses prévues			Résultats prévus	(en millions de dollars)
	2008-2009	2009-2010	2010-2011		

Activité de programme : A1 – Politiques, lois et programmes de justice	Système de justice national durable	423,9	420,9	411,8	Des collectivités sécuritaires et sécurisées
	Relève du Parlement par l'entremise du ministre de la Justice	1,5	1,5	1,5	Des collectivités sécurisées
Activité de programme : A2 – Bureau de l'Ombudsman des victimes d'actes criminels					

Résultat stratégique : Un gouvernement fédéral appuyé par des services juridiques efficaces et adaptés aux besoins.

Activité de programme : B.1 – Fournir des services juridiques au gouvernement	Représentation des intérêts de la Couronne pour permettre au gouvernement de réaliser ses priorités	471,6	459,5	445,1	Des organismes fédéraux qui soutiennent l'ensemble des ministères et organismes au moyen de la prestation de services gouvernementaux
	Exécution complète du programme législatif du gouvernement				
	Prestation de services axée sur les clients				

Dépenses prévues et équivalents temps plein

(en millions de dollars)			
Prévisions de dépenses 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
Politiques, lois et programmes de Justice	314,5	415,2	413,6
Le Bureau de l'Ombudsman fédéral des victimes d'actes criminels	0,0	1,5	1,5
Fournir des services juridiques au gouvernement	281,2	279,6	272,3
Total du Budget principal des dépenses	595,7	696,3	687,4
<i>Rajustements (Note 1 et note 2) :</i>			
Services de justice pour les jeunes	53,8		
Aide juridique	44,3		
Stratégie relative à la justice applicable aux Autochtones – renouvellement et expansion	7,7		
Stratégie fédérale pour les victimes	8,7		
Commissions d'enquête – Air India et Iacobucci	6,6	4,9	
Stratégie du droit de la famille axé sur l'enfant	4,0		
Financement de services au gouvernement aux termes d'une autorisation de crédit net (Note 3)	178	178	178
<i>Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés – Certificat de sécurité</i>	0,0	13,2	11,6
Renforcement de l'application de la loi – EIPMC		3,8	3,8
Autres initiatives	0,2	0,8	1,1
<i>Total des rajustements</i>	<i>303,3</i>	<i>200,7</i>	<i>194,5</i>
Total des dépenses prévues	899,0	897,0	881,9
Total des dépenses prévues	858,4		
Total des dépenses prévues	858,4		
Total des dépenses prévues	858,4		

Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	57,6	56,6	52,7
Coût net du programme	739,2	736,0	716,8
Équivalents temps plein	4 249	4 306	4 310

Note 1: Les rajustements de l'exercice 2007-2008 comprennent le Budget supplémentaire des dépenses A et B (RASÉ compris). Les rajustements des exercices 2008-2009 et subséquents comprennent des crédits précisés dans le rapport sur l'état des dépenses du 18 janvier 2008.

Note 2: Ces chiffres comprennent les crédits touchant l'hébergement pour TPSCG.

Note 3: Par le truchement de l'autorisation de crédit net, Justice Canada a reçu l'autorisation de dépenser et de recouvrer 178 millions de dollars (sauf au titre du RASÉ, visé par des crédits autorisés) en 2007-2008, qui lui permet de recouvrer auprès des ministères et organismes clients une partie des dépenses engagées pour la prestation de services juridiques. À partir des exercices 2008-2009 et subséquents, on prévoit que Justice Canada recevra aux termes d'une autorisation de crédit net des fonds supplémentaires.

Note 4: L'autorisation du Bureau de l'Ombudsman fédéral des victimes d'actes criminels est comprise dans le Budget principal des dépenses du ministère de la Justice, mais l'Ombudsman fait ses rapports indépendamment au ministre de la Justice.

des programmes (AAP)

Ancienne AAP (2007-2008)

La poursuite des poursuites est comprise dans le budget principal, mais l'Ombudsman fait ses rapports indépendamment au ministre de la Justice, dépenses du ministère de la Justice.

Dépenses prévues

Crédits votés et législatifs inscrits dans le Budget principal des dépenses (en millions de dollars)

Credit voté ou législatif	Libellé tronqué du crédit voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2008-2009	Budget principal des dépenses 2007-2008
------------------------------	---	--	--

Note 1: Le Budget principal des dépenses exclut les fonds fournis aux termes de l'autorisation de crédit net, sauf la partie RASE.

De même, nous continuerons de suivre les opinions sur la transparence et la responsabilisation, qui sont des piliers de la confiance du public, comme l'indique l'Indice annuel des perceptions relatives à la corruption produit par Transparency International et comme l'énonce la *Convention des Nations Unies contre la corruption*.

Jurisprudence et tendances juridiques

En tant que membres du « cabinet d'avocats » du gouvernement, les avocats de Justice doivent évaluer les incidences d'une vaste gamme de résultats dans le système judiciaire civil et pénal et intégrer ces analyses à la prestation des services de consultation juridique, de contentieux et de rédaction législative de manière à gérer efficacement les risques juridiques. Le Ministère doit aussi continuellement évaluer sa capacité de s'attaquer aux questions émergentes, comme celles qui se présentent dans les domaines du droit international, du droit autochtone et du droit commercial.

Travailler avec d'autres

Le système de justice compte plusieurs paliers et comprend des participants comme les organisations non gouvernementales et communautaires, avec lesquelles nous collaborons pour générer des idées innovatrices au sujet de la façon d'améliorer l'accès au système de justice tout en respectant la diversité et les besoins de tous les Canadiens. Nous travaillons aussi avec des ministères et des organismes fédéraux dans des domaines tels que la sécurité et la justice applicable aux Autochtones afin de contribuer à la réalisation des grands résultats stratégiques du gouvernement du Canada. Nous travaillons également avec :

- la population canadienne, y compris les organisations non gouvernementales et communautaires, et leurs représentants es collectivités de langue officielle en situation minoritaire;
- les parlementaires;
- les juges, les avocats et la Chambre des notaires du Québec;
- les facultés de droit et le milieu de la recherche;
- environ 50 ministères et organismes fédéraux clients;
- les provinces et les territoires;
- les gouvernements étrangers et les organisations internationales, directement et en collaboration avec Affaires étrangères Canada et l'Agence canadienne de développement international.

2 Même si le Ministère qualifie de « clients » les ministères et organismes fédéraux pour faciliter la compréhension, il est important de noter que tous les travaux sont effectués au nom de la Couronne, et non pas d'une branche particulière du gouvernement du Canada.

Le Comité national du contentieux suit les importants litiges susceptibles d'avoir une grande incidence sur le droit ou les intérêts du gouvernement. Le Comité examine tous les litiges, peu importe l'instance judiciaire, et formule des conseils à leur égard. Le Comité veille à ce que des positions uniformes de contentieux soient prises, que le procureur général se comporte en partie modèle, que les consultations nécessaires au gouvernement soient entreprises et que des conseils appropriés soient donnés au sous-ministre, au procureur général et au gouvernement dans d'importants litiges. Les comités régionaux du contentieux alimentent le Comité national et fonctionnent comme composantes intégrées.

Le Comité de la pratique du droit fournit aux praticiens et aux gestionnaires un forum national de discussion des questions importantes pour la pratique du droit, notamment les initiatives horizontales ainsi que les outils et les approches de soutien à la gestion de la prestation des services juridiques.

Le Ministère compte aussi un *Comité de vérification et d'évaluation* qui aide le sous-ministre à s'acquitter de ses responsabilités relatives aux politiques gouvernementales de vérification et d'évaluation internes. Le Comité examine annuellement les plans de vérification interne et d'évaluation de programmes du Ministère et sert d'organisme décisionnel relativement à l'ensemble des activités d'évaluation et de vérification.

Facteurs influençant notre environnement de fonctionnement

De nombreux facteurs influencent notre environnement de fonctionnement et ont donc des incidences sur nos activités d'élaboration et d'application de politiques et de programmes de même que sur notre capacité de gérer et de fournir efficacement des services juridiques de qualité supérieure.

Confiance du public dans le système de justice

Les Canadiens attendent du système de justice un cadre indépendant et impartial pour régler les différends. Le Ministère suit de près la mesure dans laquelle le public a confiance dans le système de justice de façon générale. À la suite des deux études sur les niveaux de confiance du public à l'égard du système de justice qui ont été réalisées en 2006-2007¹, le Ministère fera une fois de plus enquête auprès des Canadiens au moyen du Sondage national sur la justice en 2008-2009 pour déterminer si ces niveaux ont changés.

¹ *Public Confidence in the Justice System* (McDonald et autres, mars 2007) et *le Sondage national sur la justice de 2007 : Lutte contre la criminalité et confiance du public* (Lalimier et Desjardins, juin 2007).

Le Conseil d'administration constitue un important organisme consultatif pour l'équipe du SM et est composé des subordonnés directs responsables des portefeuilles, des directions spécialisées, du Secteur des politiques et des bureaux régionaux du Ministère. Le Conseil d'administration se réunit au moins trois fois par année et doit énoncer la vision stratégique à moyen et à long terme du Ministère.

Le Conseil de la haute direction (CHD) constitue l'organisme décisionnel le plus important du Ministère. Composé de l'équipe du SM ainsi que des présidents des six comités permanents, le CHD se réunit hebdomadairement et examine l'ensemble des importantes questions de fonds et de gestion pour décisions.

Le CHD est soutenu par six comités permanents composés de membres tirés des rangs des cadres supérieurs. Ce sont aux comités permanents que les propositions ou questions individuelles sont présentées pour examen et, en cas d'appui du comité permanent pertinent, pour recommandation au CHD.

Voici les comités permanents :

Le Comité des finances (Fin.Com) se penche, et fait au SMB des recommandations, sur toutes les questions ayant d'importantes incidences financières, y compris les budgets, les investissements, les affectations et réaffectations de ressources ainsi que les stratégies d'atténuation des risques conformes aux priorités ministérielles et de programme.

Le Comité des ressources humaines (RH.Com) supervise l'application réussie des principales dispositions législatives, des initiatives et des priorités en ressources humaines. RH.Com recommande au CHD la vision, les directives, les plans stratégiques et les stratégies connexes de gestion du changement en ressources humaines.

Le Comité des activités, de la technologie, de l'information et des communications (CATI.Com) approuve les plans de fonctionnement, les priorités, les investissements financés de même que les principales politiques et normes en matière de gestion des connaissances, de gestion de l'information et technologie de l'information pour le Ministère. CATI.Com recommande également à Fin.Com les investissements prioritaires en vue d'un financement tiré de la Réserve ministérielle.

Le Comité des orientations est le principal forum de discussion de fond et de prise de décisions sur les questions stratégiques ministérielles et gouvernementales et les questions juridiques émergentes touchant les politiques. Le Comité se réunit mensuellement afin de délibérer et de guider l'élaboration du programme stratégique de Justice, d'assurer les liens avec les grandes priorités fédérales et une approche pangouvernementale ainsi qu'à fournir des directives sur les méthodes et stratégies d'application des principales directives stratégiques.

Ce mode de gouvernance a été choisi afin qu'une attention au niveau du sous-ministre soit portée sur les importants dossiers ministériels et gouvernementaux. À cette fin, chaque membre de l'équipe du SM est chargé de fournir des orientations, des directives et du soutien à un certain nombre de subordonnés directs à l'échelle Ministère afin que l'ensemble des cadres supérieurs ait un lien direct avec un membre de l'équipe du SM relativement aux principaux dossiers et aux questions de gestion.

Les membres de l'équipe du SM

Le sous-ministre John Sims fournit des directives et des orientations aux subordonnés directs responsables du Secteur des politiques et du Secteur de la gestion de même qu'au chef de la direction financière, au chef de la vérification et à la directrice générale des communications. Le SM constitue aussi le principal lien ministériel avec le Ministère et son principal appui à l'égard de son rôle de conseiller juridique du Cabinet.

La sous-ministre déléguée Donna Miller procure une vision et un leadership dans la gestion stratégique du Portefeuille de la justice, notamment des directives et des orientations constantes aux subordonnés directs responsables des Directions du contentieux, des services législatifs et du droit public. La SM déléguée Miller constitue également le lien direct à l'équipe du SM pour le Portefeuille des affaires autochtones et pour les bureaux régionaux du Nord, des Prairies et de la Colombie-Britannique du Ministère. De même, le Groupe de la révision des condamnations criminelles fait ses rapports par l'entremise du Bureau de la sous-ministre déléguée.

Le sous-ministre délégué Yves Côté procure une direction et des orientations au Ministère, avec des principaux intervenants au Québec et des membres de la Francophonie, en ce qui a trait au dualisme juridique, au bilinguisme et aux langues officielles dans la loi et le système de justice. Il constitue le lien direct à l'équipe du SM pour les subordonnés directs responsables des portefeuilles du droit des affaires et du droit réglementaire, des organismes centraux, de citoyenneté, immigration et sécurité publique et des services de droit fiscal ainsi que pour les bureaux régionaux de l'Atlantique, du Québec et de l'Ontario. Le SM délégué Côté fournit également une liaison et un partenariat continus avec les principaux représentants provinciaux et territoriaux concernant les questions d'intérêt fédéral-provincial-territorial liées à l'efficacité et à la viabilité du système de justice.

Mécanismes décisionnels

Constituent un élément essentiel du Cadre de gouvernance la vaste gamme de comités qui servent de forums clés de discussion et de règlement des principales questions horizontales de fonds et de gestion parmi les cadres supérieurs du Ministère.

Renseignements sur l'organisation

Le ministère de la Justice est un ministère de taille moyenne comptant un effectif d'environ 4 300 personnes. Bien que les avocats forment environ la moitié de cet effectif, le Ministère emploie d'autres professionnels dévoués, notamment des auxiliaires parajuridiques, des spécialistes des sciences sociales et des communications, des gestionnaires de programme, du personnel de soutien, des informaticiens et des agents financiers.

Le Ministère fournit des services juridiques au gouvernement par « porte-feuille ». Six porte-feuilles, décrits de façon plus approfondie à la section II, englobent l'ensemble des ministères et organismes fédéraux. Le Ministère fournit des services au moyen d'une combinaison de services juridiques ministériels situés dans les autres ministères et organismes, de directions spécialisées situées au ministère de la Justice et d'un réseau de six bureaux régionaux situés à travers le pays.

Le Ministère maintient également une capacité d'élaboration et de mise en œuvre de politiques et de programmes afin de s'acquitter de ses principales responsabilités liées à l'administration de la justice au Canada et d'appuyer les priorités de politiques et de programmes du gouvernement du Canada en matière de sécurité. À ces fins, le Ministère tisse et maintient des liens étroits avec ses partenaires de politiques et de programmes au gouvernement fédéral et ses homologues des provinces et des territoires de même qu'avec ses partenaires dans les organismes non gouvernementaux et dans les institutions et organisations internationales.

Cadre de gouvernance

Le Cadre de gouvernance (p. 7), qui indique la structure organisationnelle du Ministère par rapport à l'architecture des activités de programme (p. 8), démontre visuellement la structure et les mécanismes décisionnels en matière d'établissement de priorités, d'affectation et de réaffectation des ressources et de modes de coordination et de gestion du Ministère en vue de la réalisation de ses deux résultats stratégiques essentiels, à savoir un système de justice équitable, pertinent et accessible, ainsi que des services juridiques efficaces et adaptés au gouvernement.

Le Cadre de gouvernance est dirigé par l'équipe du SM, composée du sous-ministre John Sims et des sous-ministres délégués Donna Miller et Yves Côté. Ensemble, l'équipe du SM partage la charge de travail et le pouvoir du cabinet du sous-ministre afin d'appuyer le Ministère et de jouer un rôle de chef de file actif dans la prestation opportune et efficace de conseils et de services juridiques aux ministères clients et aux SM à l'appui des priorités du gouvernement et des résultats pour les Canadiens.

Architecture des activités de programme du ministère de la Justice 2008-2009

Résultats
Stratégiques

Un système de justice
équitable, adapté et
accessible, qui reflète les
valeurs canadiennes

Un gouvernement fédéral
appuyé par des services
juridiques efficaces et
adaptés aux besoins

A1 Politiques, lois et
programmes de Justice

A1.1 Justice applicable
aux Autochtones

A1.2 Justice pénale

A1.3 Justice familiale

A1.4 Accès à la justice

A1.5 Droit international
privé et droit public

A2 Bureau de
l'Ombudsman

d'actes criminels

B1 Fournir des services
juridiques au gouvernement

B1.1 Services juridiques au
gouvernement dans
son ensemble et au
Portefeuille de Justice

B1.2 Services juridiques
au Portefeuille des
affaires autochtones

B1.3 Services juridiques
au Portefeuille du
droit des affaires et
du droit réglementaire

B1.4 Services juridiques
au Portefeuille des
organismes centraux

B1.5 Services juridiques au
Portefeuille de la
citoyenneté, de
l'immigration et de
la sécurité publique

B1.6 Services juridiques
au Portefeuille du
droit fiscal

C1 Services internes*

C1.1 Services de gestion
et de surveillance

C1.2 Services d'évaluation

C1.3 Services de
vérification interne

C1.4 Affaires publiques/
services de
communications

C1.5 Services de
gestion financière

C1.6 Gestion des
ressources humaines

C1.7 Services de gestion
de l'information

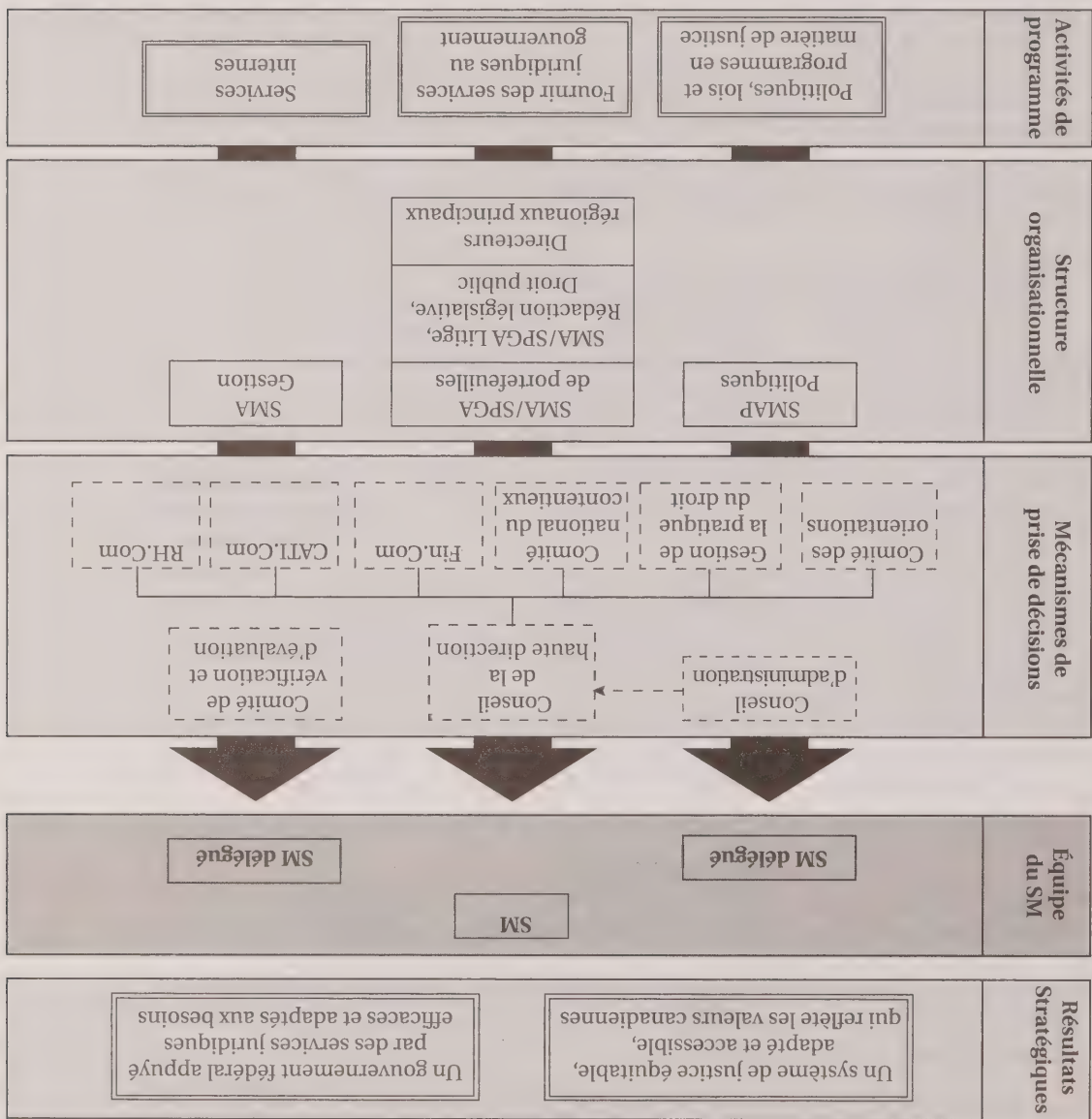
C1.8 Services de
technologie
de l'information

C1.9 Services juridiques

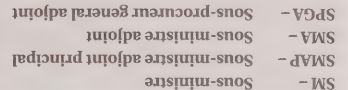
C1.10 Autres services
de soutien

* Il faut souligner que l'activité de programme C1 – Services internes est proportionnellement répartie entre les activités de programme A1, A2 et B1, de sorte qu'elle ne figure pas dans les tableaux financiers.

Points saillants du cadre de gouvernance



SECTION I - ANSWERS



Le système de justice définit et fixe l'équilibre entre les droits et les obligations de la collectivité et ceux des individus afin d'assurer le bon ordre de la société. Il affecte donc presque tous les aspects de la vie quotidienne; il guide les activités quotidiennes qui assurent notre sécurité; il soutient les politiques sociales et les avantages sociaux; il réglemente notre économie; il propose des moyens pour régler à l'amiable les différends entre les personnes, les organisations et/ou les pouvoirs publics.

Le ministère de la Justice (MJ) veille en priorité à maintenir un système qui serve tous les Canadiens et demeure équitable, accessible et efficace, à mesure qu'il évolue pour répondre aux changements de la société.

Le ministère de la Justice exerce une fonction importante pour soutenir la priorité du gouvernement de protéger les familles et les collectivités canadiennes. En outre, le Ministère est un organisme fédéral qui soutient toutes les priorités du gouvernement du Canada au moyen des services juridiques et stratégiques qu'il fournit aux autres ministères et organismes fédéraux.

Fonctions du Ministère

Le ministre de la Justice et procureur général du Canada est à la tête du ministère de la Justice; ses attributions sont énoncées dans la *Loi sur le ministère de la Justice* et dans 47 autres lois fédérales. Le ministère de la Justice exerce trois fonctions distinctes auprès du Gouvernement du Canada, à savoir :

- ministère d'orientation ayant de vastes responsabilités de contrôle de toutes les affaires touchant l'administration de la justice dans le domaine fédéral;
- prestataire de services de consultation juridique, de contentieux et de rédaction législative aux ministères et organismes fédéraux;
- organisme central aidant le ministre de la Justice à conseiller le Cabinet à l'égard de toutes les affaires juridiques, notamment la constitutionnalité des initiatives et des activités gouvernementales.

La mission du Ministère consiste à :

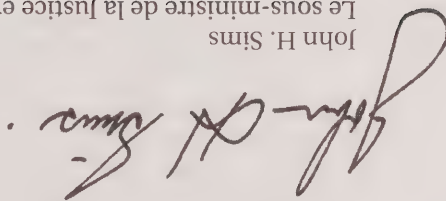
- secourir le ministre de la Justice dans la tâche d'assurer, au Canada, l'existence d'une société juste et respectueuse des lois, pourvue d'un système de justice efficace, équitable et accessible à tous;
- dispenser des services et des conseils juridiques de qualité supérieure au gouvernement ainsi qu'aux ministères et organismes clients;
- promouvoir le respect des droits et libertés, de la primauté du droit et de la Constitution.

Déclaration de la direction

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009 (RPP) du ministère de la Justice du Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009 : rapports sur les plans et les priorités et rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Canada.
- Il repose sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programme du Ministère qui ont été approuvées par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.



John H. Sims

Le sous-ministre de la Justice et sous-procureur général du Canada

Message du sous-ministre

Le Ministère occupe une place unique au sein du gouvernement fédéral. Il s'agit d'un ministère stratégique qui aide le ministre de la Justice à préserver un cadre juridique national bilingue et bilingue adapté aux besoins des Canadiens. La section II du présent rapport expose les principales activités et les principaux engagements du Ministère à l'appui des priorités du Ministère et du gouvernement.

Le Ministère est aussi un fournisseur de services communs qui soutient le gouvernement fédéral au moyen d'un ensemble intégré de services de consultation juridique, de contentieux et de rédaction législative et réglementaire. La section II du présent rapport énonce plusieurs des activités et des engagements que réalisera le Ministère au cours de la période visée à l'appui de nos collègues du gouvernement.

Étant donné la position unique du Ministère, nous nous efforçons d'atteindre l'excellence dans la pratique du droit. À cet égard, le Ministère a été reconnu comme un chef de file au Canada et à l'échelle internationale, et nous continuerons d'être à l'avant-garde des questions juridiques pertinentes pour la vie quotidienne des Canadiens. Afin de poursuivre cette tradition d'excellence, nous mettrons l'accent sur les stratégies de renouvellement de la fonction publique conformément aux priorités générales de la fonction publique qu'a énoncées le greffier du Conseil privé. De même, nous poursuivrons nos mesures de règlement des questions liées à la gestion de la pratique du droit. Nous continuerons aussi d'améliorer notre capacité de relever les défis que posent les questions nouvelles et émergentes dans des domaines comme le droit international et commercial de même que les nouveaux défis qui se présentent dans le champ constamment en évolution du droit autochtone.

Comme je l'ai indiqué au cours des deux derniers cycles de planification, le Ministère s'est aussi engagé à atteindre l'excellence en gestion, de sorte que nous continuerons de participer activement à l'initiative pangouvernementale visant l'obtention et le maintien de notes élevées dans le Cadre de responsabilisation de gestion (<http://www.tbs-sct.gc.ca>). La section IV du présent rapport contient une analyse détaillée de nos priorités de gestion pour la période de planification.

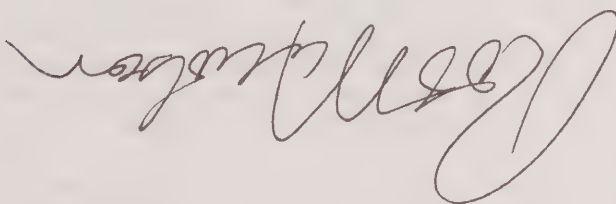
Les dépenses prévues et les engagements présents dans le présent rapport reflètent les mesures que prend le ministre de la Justice pour favoriser la réalisation du programme du gouvernement de même que l'harmonisation de son architecture des activités de programme, de sa structure de gestion des ressources et des résultats et de son cadre de rendement avec les résultats stratégiques de haut niveau énoncés par le gouvernement dans son rapport global sur les plans et les priorités.



Nous continuerons de collaborer étroitement avec de nombreux partenaires, notamment d'autres ministères et paliers de gouvernement, la magistrature et les avocats, la police ainsi que les autres intervenants des tribunaux et de l'application de la loi. Par exemple, le Ministère travaillera avec ses partenaires, Santé Canada et Sécurité publique Canada, pour mettre en œuvre la Stratégie nationale antidrogue, qui vise à prévenir la consommation des drogues illicites, à traiter ceux qui souffrent de dépendance aux drogues et à combattre la production et la distribution de drogues. Il continuera également de fournir des conseils ainsi que des services de coordination et de soutien au Groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur la procédure pénale de manière à améliorer l'efficacité du système de justice du Canada.

En outre, mes représentants veilleront à ce que le ministère de la Justice soit bien en mesure de combler les besoins de services juridiques de nos collègues du gouvernement. Plus précisément, ils s'attaqueront aux questions relatives à la gestion de la pratique du droit et permettront aux employés de relever les défis que posent les nouvelles questions et les questions émergentes au moyen de l'initiative de renouvellement de la fonction publique.

J'ai bien hâte au cours de la prochaine année d'œuvrer à garantir que notre gouvernement a des services juridiques efficaces et adaptés et que les Canadiens ont un système de justice qui reflète nos valeurs comme nation.



L'honorable Robert Douglas Nicholson
Ministre de la Justice et procureur général du Canada

SECTION I – APERÇU Message du Ministre

Le ministère de la Justice joue un rôle important et unique, à savoir œuvrer à l'élaboration de politiques de droit contribuant à garantir un système de justice équitable, efficace et accessible à tous les Canadiens et fournir un soutien juridique au gouvernement fédéral.

Au cours des deux dernières années, le Ministère a aidé notre gouvernement à répondre à la demande par les Canadiens de collectivités plus sûres, et je rends hommage aux nombreux employés talentueux et dévoués qui ont consacré leur attention et leur énergie à l'appui de l'engagement de lutte contre le crime qu'a pris notre gouvernement.

Cette attention s'est maintenue au cours de la session parlementaire actuelle. Grâce au soutien du Ministère, notre gouvernement a déposé un projet de loi pour traiter de la conduite avec facultés affaiblies, du vol d'identité, de l'âge de la protection, des infractions commises à l'aide d'une arme à feu et des délinquants dangereux. De plus, le Ministère a développé, en collaboration avec Sécurité publique Canada, un nouveau projet de loi sur les certificats de sécurité de manière à répondre aux préoccupations de la Cour suprême du Canada. Notre gouvernement entend aussi présenter de nouvelles lois visant à lutter contre les infractions contre les droits de propriété, y compris le vol d'automobile.

Misant sur ces progrès, le Ministère continuera, au cours de la période visée par le présent rapport, de prendre des mesures de lutte contre les drogues, la criminalité chez les jeunes et les infractions contre les droits de propriété au moyen de notre stratégie sur les collectivités plus sûres. En 2008-2009, le Ministère effectuera également un examen exhaustif de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*, à la suite du dépôt d'un projet de loi qui modifie la *Loi* en ajoutant la dissuasion et la dénonciation comme principes de détermination de la peine et en prévoyant des dispositions sur la détention préventive.

Conformément à l'engagement de renforcer la sécurité des Canadiens qu'a pris le gouvernement, le Ministère aide le gouvernement à relever les défis extraordinaires que pose le terrorisme au moyen du rétablissement de deux mesures importantes modifiées de la *Loi antiterroriste*.



Table des matières

Section I – APERÇU	1
Message du Ministre	1
Message du sous-ministre	3
Déclaration de la direction	4
Raison d'être	5
Renseignements sur l'organisation	9
Dépenses prévues	14
SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME	19
PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE	19
Résultat stratégique 1 – Un système de justice équitable, adapté et accessible qui reflète les valeurs canadiennes	19
Résultat stratégique 2 – Un gouvernement fédéral appuyé par des services juridiques efficaces et adaptés aux besoins	30
SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	39
Stratégie de développement durable	39
Liste des tableaux en ligne	42
SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT	43
Gestion ministérielle	43
Lois administrées par le ministère de la Justice	47
Information / contacts	50
Renseignements en ligne	51



Rapport sur les
plans et priorités
2008-2009

MINISTÈRE DE LA
JUSTICE DU CANADA

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en autonome par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :

Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2009-III-20

ISBN : 978-0-660-63604-7



**Ministère de la Justice
Canada**

**Budget des dépenses
2008-2009**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec

**2008-09
Estimates**



Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-96
ISBN: 978-0-660-63569-9

Economic Development Canada



REPORT ON PLANS AND PRIORITIES 2008-2009

Estimates

Jean-Pierre Blackburn

Minister of Labour and Minister
of the Economic Development Agency
of Canada for the Regions of Quebec

TABLE OF CONTENTS

I	OVERVIEW	1
1.1	Message from the Minister	1
1.2	Management representation statement	3
1.3	Summary information	4
1.4	Organizational information	6
1.4.1	Governance structure	6
1.4.2	Votes and statutory items listed in Main Estimates	7
1.4.3	Departmental planned spending and full-time equivalents	8
1.4.4	Agency areas of intervention: Program activities by strategic outcome	10
2	AGENCY PRIORITIES AND PLANS	13
2.1	Context of Agency intervention	13
2.1.1	Institutional context: Government priorities	13
2.1.2	Socio-economic context	14
2.1.3	Organizational context	15
2.2	Priorities and plans	17
2.2.1	Program priorities	20
2.2.2	Management priorities	24
3	ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	29
3.1	Strategic outcome #1: <i>Vitality of communities</i>	29
3.1.1	Program activity: <i>Development of communities</i>	30
3.1.2	Program activity: <i>Infrastructure</i>	32
3.1.3	Program activity: <i>Special intervention measures</i>	34
3.2	Strategic outcome #2: <i>Competitiveness of small- and medium-sized enterprises (SMEs) and regions</i>	34
3.2.1	Program activity: <i>Competitiveness of enterprises (SMEs)</i>	35
3.2.2	Program activity: <i>Competitive positioning of regions</i>	37
3.3	Strategic outcome #3: <i>Policy, representation and cooperation</i>	38
3.3.1	Program activity: <i>Policies, programs and initiatives</i>	39

4	ADDITIONAL INFORMATION	41
4.1	Agency Link to the Government of Canada Outcomes	41
4.2	Agency's Sustainable Development Strategy (SDS)	42
4.3	Tables in electronic format posted on the Treasury Board Secretariat Web site	44
4.3.1	Details on transfer payment programs (grants, contributions and other transfer payments)	
4.3.2	Evaluations	
4.3.3	Green procurement	
4.3.4	Internal audits	
4.3.5	Services received without charge	
4.3.6	Sources of non-responsible revenue	
4.4	Performance measurement strategy	44
4.4.1	Five-year strategy	44
4.4.2	Continuous improvement	45
4.5	Agency tools and programs	45
4.5.1	Agency intervention tools	45
4.5.2	Agency programs	46
5	APPENDICES	50
5.1	List of acronyms	50
5.2	Agency Business Offices	51
5.3	Index	52

1

OVERVIEW



1.1 Message from the Minister

Over the past few years, competition from emerging nations, new environmental challenges, the transformation of the global economy, the appreciation of the Canadian dollar and higher energy prices have taken on such proportions that they require unprecedented effort from Quebec's enterprises and regions to adapt to this new reality.

In that context, since 2006, the Government of Canada has implemented numerous initiatives with a view to increasing the collective wealth and taking the country farther along the path to prosperity. Thus, with *Advantage Canada*, the government adopted a long-term economic and strategic plan aimed at delivering dynamic economic growth and better-paying jobs for Canadians. To achieve these goals, it is important to enhance the business environment and provide enterprises and regions with the means and tools for their development.

In fact, since I took on the duties of Minister of Labour and Minister of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec, I have consulted a large number of economic stakeholders through the advisory committees we have set up in all of Quebec's regions. I have had many opportunities to see that enterprises and the regions constitute an endless source of knowhow, creativity and leadership.

It was to support these regions and enterprises that over the past 18 months I announced initiatives to diversify the economic base and reduce communities' dependency on traditional economic sectors, and to help enterprises improve their competitiveness on foreign markets. It is my intention to continue enhancing the tools that an Agency such as ours can deploy in order to meet the specific challenges of regions and communities with low economic growth, and to support the performance of innovative, competitive SMEs.

In its constant concern to adapt the parameters of its intervention to the needs and issues of the moment, and to institute management more closely based on results, the Agency introduced new programs in April 2007: Community Diversification, Business and Regional Growth, and Regional Development Research.

The Agency will also be changing the way in which it supports non-profit organizations. It will now be favouring ad hoc projects which generate measurable results for the regions of Quebec. This decision could also help free up funding for projects involving, among others, SMEs and community economic facilities.

I invite you to read this new edition of the *Report on Plans and Priorities*, in which you will see how the Agency counts on the boldness, ingenuity and drive of Quebec's enterprises and regions to meet some major challenges and build a strong economy for current and future generations, and how it plans to support them to that end.



Jean-Pierre Blackburn

Minister of Labour and Minister of the
Economic Development Agency of Canada
for the Regions of Quebec

1.2 Management representation statement

I submit, for tabling in Parliament, the *2008-2009 Report on Plans and Priorities* of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of Part III of the 2008-2009 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance.
- It is based on the Agency's strategic outcomes and program activities that were approved by the Treasury Board.
- It presents consistent, comprehensive, balanced, and reliable information.
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it.
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.



Guy Mc Kenzie
Deputy Minister/President

Date: February 2, 2008

1.3 Summary information

Raison d'être

Object

The object of the Agency is to promote the long-term economic development of the regions of Quebec by giving special attention to those where slow economic growth is prevalent or where opportunities for productive employment are inadequate. In carrying out its object, the Agency shall take such measures as will promote cooperation and complementarity with Quebec and communities in Quebec.

Vision

In the long term, Quebec's regions and communities will have increased their development capabilities, dynamism and prosperity in a significant, lasting manner for the benefit of their residents.

Three long-term strategic outcomes

Vitality of communities

Revitalize communities so they enjoy better socio-economic prospects and maintain and develop the economic activity base.

Competitiveness of small- and medium-sized enterprises (SMEs) and regions

Reinforce conditions conducive to sustainable growth and the competitive positioning of SMEs and the regions through the development of SMEs' capabilities, networks, innovation and knowledge.

Policy, representation and cooperation

Foster the development and implementation of policies, programs and initiatives which reflect national priorities and the realities of Quebec's regions, reinforcement of the coherence and added value of federal action with respect to regional development, and cooperation with the Government of Quebec and other development agents.

To contribute to the Government of Canada's results

By fostering strong economic growth.

By focussing on four departmental priorities

Program priorities

Priority #1:

Continue the economic diversification of regions and communities posting slow economic growth.

already
established

Priority #2:

Reinforce the performance of innovative, competitive SMEs in key sectors.

Management priorities

Priority #3:

Implement the Departmental Action Plan with regard to the report of the Independent Blue Ribbon Panel on effective program delivery.

new

Priority #4:

Continue improving management of expenditures, results and risk.

already
established

Through an integrated regional development approach

Global: take economic, social, cultural and environmental dimensions into account in the design of policies, programs and initiatives.

Territorial: establish strategies geared to the type of area defined in terms of similar socio-economic issues.

Horizontal: build on cooperation and collaboration with federal partners, the Government of Quebec and Quebec communities.

Participatory: elicit participation by the economic agents concerned.

In relation to ...

primarily enterprises (particularly SMEs)

non-profit organizations (NPOs).

By building on its 14 business offices.

By eliciting and supporting development

through the provision of guidance and advice services

through the drafting of analyses of issues, forward-looking studies, referrals and information

through the offer of financial assistance programs.

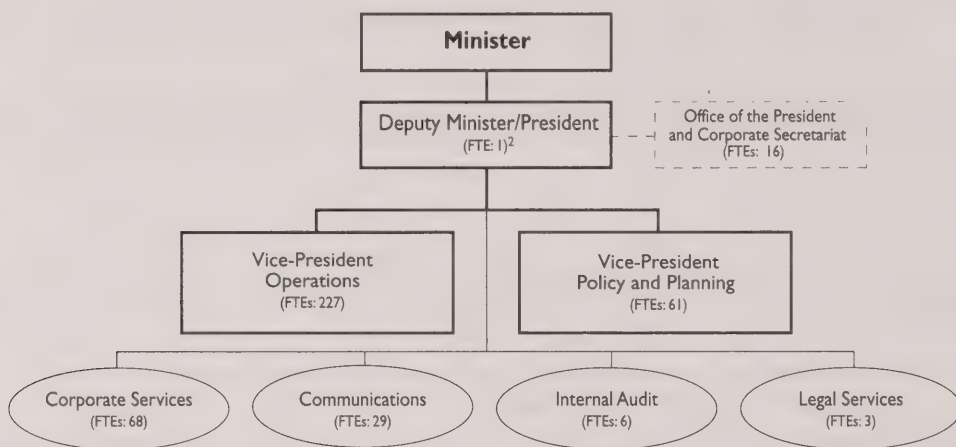
By using its financial and human resources

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Financial resources (<i>in thousands of dollars</i>)	287,387	234,776	218,112
Human resources (<i>full-time equivalent – FTE</i>)	411	405	371

1.4 Organizational information

1.4.1 Governance structure

Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec – Organization chart¹ –



Notes:

- 1 A more detailed organization chart is available on the Agency's Web site at:
www.dec-ced.gc.ca/asp/APropos/Organigramme.asp?LANG=EN
- 2 FTE: Full-time equivalent.

The President of the Agency acts as the deputy of the Minister. He has primary accountability for the Agency's three strategic outcomes. More specifically, the Vice-President, Operations has primary responsibility for the first and second strategic outcomes, *Vitality of communities* and *Competitiveness of small- and medium-sized enterprises (SMEs) and regions*. The Vice-President, Policy and Planning is responsible for guiding and providing a framework for Agency intervention for these first two strategic outcomes, and has primary responsibility for the third strategic outcome, *Policy, representation and cooperation*.

1.4.2 Votes and statutory items listed in Main Estimates

The following table reproduces the data in the 2008-2009 *Main Estimates* as tabled in Parliament. Parliament approves the votes each year, and the statutory items are presented for information only.

Vote or statutory item	Truncated vote or statutory wording	Main Estimates ¹ (in thousands of dollars)	
		2008-2009	2007-2008
1	Operating expenditures ²	44,104	42,357
5	Grants and contributions	237,959	346,842
(S)	Contributions to employee benefit plans	5,324	5,501
Total for the Agency		287,387	394,700

Notes:

- 1 The 2008-2009 *Main Estimates* of \$287.4 million are \$107.3 million lower than the 2007-2008 *Main Estimates*. This net difference is primarily due to a decrease in the amounts allocated for the Infrastructure Program and the Québec Port Authority.
- 2 The increase in operating expenditures is primarily attributable to the funding of Canada Business; in 2007-2008, the funds were received through Supplementary Estimates, so they were not included in the Main Estimates.

1.4.3 Departmental planned spending and full-time equivalents

The following table presents data from the Main Estimates by area of Agency intervention (program activity architecture) and specific adjustments made in the Main Estimates.

<i>(in thousands of dollars)</i>	Forecast spending 2007-2008	Planned spending 2008-2009	Planned spending 2009-2010	Planned spending 2010-2011
Program activities				
<i>Development of communities</i>	162,859	128,550	108,633	101,709
<i>Infrastructure</i>	100,101	27,050	2,195	1,409
<i>Special intervention measures</i>	8,078			
<i>Competitiveness of enterprises (SMEs)</i>	72,577	80,116	71,586	65,044
<i>Competitive positioning of regions</i>	44,497	44,790	45,481	43,142
<i>Policies, programs and initiatives</i>	6,588	6,881	6,881	6,808
Total Main Estimates¹	394,700	287,387	234,776	218,112
Adjustments:				
<i>Supplementary Estimates</i>				
Reinvestment of revenues from repayable contributions to increase economic development activities	4,000	—	—	—
Funding to provide information services on government regulations, programs and business support to small businesses and entrepreneurs	1,820	—	—	—
Funding in support of the <i>Federal Accountability Act</i> to evaluate all ongoing grant and contribution programs every five years	181	—	—	—
Transfer from Natural Resources Canada to support the Chrysotile Institute with a view to fostering the safe, responsible use of chrysotile internationally	125	—	—	—
Funding for the Canada Strategic Infrastructure Fund relating to investments in public infrastructure projects designed to improve the quality of life in both urban and rural communities	80	—	—	—
Transfer to the Canada Public Service Agency to support the National Managers' Community	(4)	—	—	—

Continued on page 9

<i>(in thousands of dollars)</i>	Forecast spending 2007-2008	Planned spending 2008-2009	Planned spending 2009-2010	Planned spending 2010-2011
<i>Supplementary Estimates</i> (continued)				
Transfer to Parks Canada to support the heritage presentation of the Petite île au Marteau and Île aux Perroquets lighthouses in the Mingan Archipelago National Park Reserve of Canada	(345)	—	—	—
Transfer to Canadian Heritage to support the expansion and the modernization of the <i>Musée de la Gaspésie</i>	(800)	—	—	—
<i>Other adjustments</i>				
Treasury Board Vote 10 – Internal Audit Policy	160	—	—	—
Treasury Board Vote 15 – Salary adjustments	195	—	—	—
Treasury Board Vote 22 – Operating budget carry forward	2,235	—	—	—
Employee benefit plan (EBP)	160	—	—	—
Deferral to subsequent years	(5,050)	—	—	—
Total adjustments	2,757	0	0	0
Net planned spending	397,457	287,387	234,776	218,112
Less: Non-responsible revenue ²	(44,900)	(43,500)	(43,500)	(47,200)
Plus: Cost of services received without charge	5,320	5,268	5,197	5,098
Total expenditures for the Agency	357,877	249,155	196,473	176,010
Full-time equivalent ³	409	411	405	371

Notes:

- 1 The 2008-2009 *Main Estimates* of \$287.4 million are \$107.3 million lower than the 2007-2008 *Main Estimates*. This net difference is primarily due to a decrease in the amounts allocated for the Infrastructure Program and the Québec Port Authority.
- 2 This refers to reimbursements of repayable contributions to be billed to promoters in future years.
- 3 The substantial decrease in FTEs in 2010-2011 is largely attributable to the termination of temporary funding.

1.4.4 Agency areas of intervention:

Program activities by strategic outcome

The following table presents the Agency's overall intervention and outcomes on the basis of its program activity architecture (PAA), and shows the link with its priorities.

Program activities ¹	Expected end results	Planned spending (in thousands of dollars)			FTE	Associated priority
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	
Strategic outcome #1: <i>Vitality of communities</i>						
Development of communities	■ Development initiatives and projects generate socio-economic spinoffs within communities.					Priority #1
	■ Communities benefit from enterprises that generate jobs and wealth, thus leading to diversification of the economic fabric.					
	■ Communities are attractive, tangibly drawing and retaining tourists and skilled individuals.	128,550	108,633	101,709	183	
Infrastructure	■ Rural and urban communities have quality public infrastructure.	27,050	2,195	1,409	22	
Special intervention measures ²		—	—	—	—	
Total		155,600	110,828	103,118	205	
Strategic outcome #2: <i>Competitiveness of small- and medium-sized enterprises (SMEs) and regions</i>						
Competitiveness of enterprises (SMEs)	■ Enterprises are high-performance and competitive.	80,116	71,586	65,044	103	Priority #2
Competitive positioning of regions	■ Competitive regions and poles contribute to enhancing Canada's competitive positioning.	44,790	45,481	43,142	54	
Total		124,906	117,067	108,186	157	

Continued on page 11

Program activities	Expected end results	Planned spending (in thousands of dollars)			FTE	Associated priority
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	
Strategic outcome #3: Policy, representation and cooperation						
Policies, programs and initiatives	■ Quebec communities and regions benefit from adapted, coherent and effective federal action that generates socio-economic spinoffs, and Quebec communities and regions can grasp business and development opportunities.	6,881	6,881	6,808	49	
Total		6,881	6,881	6,808	49	
GRAND TOTAL		287,387	234,776	218,112	411	

Notes:

- 1 For further information on program activities, resources and planned outcomes, see section 3.
- 2 The program activity *Special intervention measures* enables the Agency to come to the assistance of communities and regions facing significant economic shocks or natural disasters. This activity is funded through Government of Canada supplementary funding. Currently, the Agency has no dedicated funds available.

2

AGENCY PRIORITIES AND PLANS

The goal of this section is to present priorities and associated plans for 2008-2011. Priorities represent the most important areas on which the Agency has chosen to focus for 2008-2009 in order to respond more closely to government priorities, meet the regions' socio-economic challenges and ensure more effective management of the organization. Other intervention not related to priorities comprises the Agency's routine activities.

The Agency's overall intervention is covered in section 3, which presents total planned expenditures by program activity.

2.1 Context of Agency intervention

The following section presents a brief profile of the environment in which the Agency operates, and the main risk factors that influence its intervention.

2.1.1 Institutional context: Government priorities

The Government of Canada recently shared its vision with Canadians in the Speech from the Throne: *Strong Leadership. A Better Canada*. Building on its successes, the government has set itself five priorities, two of which particularly concern the Agency:

Provide effective economic leadership: with *Advantage Canada*, the government has laid out a long-term economic plan to secure better-paying jobs for Canadians and solid economic growth. The next steps in that plan are aimed at ensuring that Canada has a modern infrastructure, an innovative and entrepreneurial business environment, and a tax system that rewards hard work—all based on a foundation of sound fiscal management. The government also aims to facilitate Canadian enterprises' access to foreign markets, where they will be able to compete with the best in the world.

Strengthen the Federation and its democratic institutions: notably through the celebration of the 400th anniversary of the founding of Québec and support for linguistic duality through a new Action Plan for Official Languages.

The Speech from the Throne also underscored the government's desire to stand up for Canada's traditional industries and its awareness of the challenges facing such key sectors as forestry, fisheries, manufacturing and tourism. The government intends to continue its action to support workers as these industries adjust to global conditions. To that end, it announced a Community Development Trust in January 2008.

2.1.2 Socio-economic context

Overall, the Quebec economy is in good shape. Growth was strong over the past few years. However in 2008, the Quebec economy will be affected by the economic slowdown in the United States, and will continue to feel the impact of the higher Canadian dollar. This should reduce Gross Domestic Product growth, even if domestic demand (consumer spending) continues to support growth.

The labour market is doing relatively well. Employment growth in 2007 was reflected in the unemployment rate (7.2%), which posted a 30-year low. This increase in employment was seen in almost all regions of Quebec, with employment growth in the services sector offsetting losses in manufacturing. On the other hand, the economic slowdown should translate into weaker job growth in 2008.

The manufacturing sector is greatly affected by the higher Canadian dollar and is undergoing changes generated by competition from emerging nations. The sector lost 68,000 jobs between 2002 and 2006. This slowdown was accentuated in 2007, with the loss of 38,000 jobs. Wood products, paper and transportation equipment sectors were especially hard hit. The decline in the manufacturing sector particularly affects Montréal and the central regions. The difficulties experienced by the sector since 2002 will likely continue in the months to come, as the dollar remains high and the transformation of the sector continues.

Other sectors are also undergoing adjustment. On the primary sector front, the economic context in which the forestry industry operates has deteriorated over the past two years, leading to numerous job losses. The industry is suffering from the negative effects of the softwood lumber dispute with the United States, the high cost of fibre supply, higher energy prices and the adjustment required in the wake of the 20% reduction in stumpage dues. The crisis in the forestry industry particularly affects outlying regions. In fact, many communities are vulnerable to this, as their economic base is undiversified. Dependence on a single resource combined with, among other things, the distance to market requires economic diversification to secure the development of these devitalized regions.

On the other hand, the services sector continues to post solid growth. Wholesale trade, accommodation and food services, information, cultural industries and recreation gained thousands of jobs in 2007. Services, which have seen substantial growth in recent years, will continue to expand, to the benefit of all regions. In the major urban centres of Québec and Gatineau, public administration provides considerable stability, while Montréal has very dynamic service industries.

The Quebec economy continues to be transformed through sectoral adjustments, and this transformation must lead it to higher productivity. Indeed, Quebec's productivity is lower than overall Canadian productivity, and than the productivity of Ontario and the majority of Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) countries. Closing the productivity gap requires increased investment. In that regard, the high value of the Canadian dollar, which lowers the price of machinery and equipment, is conducive to investment in new equipment. An economic slowdown could, however, put the brakes on this modernization by enterprises. Innovation also helps enhance enterprises' productivity. While they are active in research and development (R&D), Quebec enterprises—especially small- and medium-sized enterprises (SMEs)—have difficulty commercializing their innovations.

2.1.3 Organizational context

Program context

In a concern for continuous improvement in procedures, the Minister of the Agency consulted chief development agents in all regions of Québec, through 14 advisory committees (one per business office), to find out the needs with respect to regional economic development.

The Minister also introduced a new guideline on the funding of non-profit organizations. The Agency will continue to work with NPOs in the context of ad hoc, time-limited projects that generate measurable results for the economy of Quebec's regions. For key organizations operating in priority niches, a transition period will enable them to find other funding sources for their basic operations. The Agency will continue to fund regional tourism associations and regional export promotion organizations. Under this measure, it continues to support NPOs' projects while being able to free up monies for enhanced funding of projects involving, among others, SMEs and community economic facilities.

Management context

Within the framework of Public Service Renewal, the Agency undertook a series of steps during the past year to help it contribute fully to that initiative. It took part in large-scale departmental and interdepartmental recruitment and in promotion of career opportunities within universities; it ensured that the majority of its employees have a learning plan and that the competencies of delegated managers are updated; it also conducted human resources planning fully integrated with its business planning. These efforts will be continued in the coming years, in order to attract and maintain a representative, highly professional work force whose competencies match the organization's evolving needs.

In order to implement the *Federal Accountability Act* successfully, the Agency has already undertaken a series of significant steps to enable it to meet the new requirements, such as the establishment of the internal audit committee, introduction of its management capability improvement plan based on the *Management Accountability Framework* (MAF) evaluation and drafting of the action plan in response to the main recommendations of the Independent Blue Ribbon Panel on effective program delivery.

Also pursuing the government's priority with respect to the enhancement of expenditure and result management, the Agency made substantial progress in that area over the past year. For instance, it:

- renewed its programs, which came into effect in April 2007, in line with a results-based approach
- established a common set of results and performance indicators to report on its performance, measure the results of assisted enterprises' projects and evaluate the impact of its programs

- trained business office advisors on results-based management (RBM)
- conducted an analysis of its effectiveness and efficiency and reviewed its governance structure
- identified its main corporate risks and adjusted its control levels accordingly
- optimized the allocation and use of its resources by setting up an activity-based costing system for delivery of its programs.

It is against this backdrop that business plans, management charts and managers' performance agreements will over the next few years be placing greater emphasis on results. Upcoming departmental performance reports will seek to explain not only what the Agency does with taxpayers' money, but also the results generated by its action. All these improvements will enable the Agency to analyse its spending and performance, and to realign and reallocate its resources on an ongoing basis toward higher-performance activities that are more important for Canadians.

2.2 Priorities and plans

The Agency plans its priorities and resources on the basis of departmental results and in response to new government priorities and new regional development challenges. The Agency has chosen to modify how it establishes the investment targets associated with priorities. Thus, starting in 2008-2009, these targets will be determined on the basis of new projects approved during that year, rather than of all projects active during the year (as that includes a large number of projects approved during previous years that were evaluated on the basis of different planned results). This will help ensure closer alignment between strategic intentions, the intervention selected to implement them, and the results obtained.

For the upcoming year, the Agency has selected four priorities: two program priorities, and two management priorities. Since economic development is a long-term process and the challenges with respect to which the Agency acts evolve slowly, the Agency's 2008-2009 program priorities are in line with those presented in last year's Report on Plans and Priorities (RPP). Indeed, the Agency will pursue the economic diversification of regions and communities posting slow economic growth and reinforce the performance of innovative, competitive SMEs in key sectors. The Agency intends to devote for the first priority some 50–55% of new commitments approved during 2008-2009 in the targeted regions and communities, while for the second priority the investment goal is approximately 30–35% of all new commitments approved during 2008-2009.

The management priorities will enable the Agency to improve its procedures on an ongoing basis so as to increase its effectiveness and efficiency. They will translate into implementation of an action plan taking into account the government's response to the report of the Independent Blue Ribbon Panel on effective delivery of grant and contribution programs and continuation of the improvement of expenditure, result and risk management.

SUMMARY OF AGENCY PRIORITIES AND PLANS

PROGRAM PRIORITIES

Priority #1:

Continue the economic diversification of regions and communities posting slow economic growth.

Key elements of the implementation plan:

- Community Economic Diversification Initiative – Vitality (CEDI-Vitality)
- Community Economic Facilities for the Regions support measure.

Expected outcomes: planned results under the *Development of communities* program activity (see subsection 3.1.1).

Investment target: 50–55% of new commitments approved during 2008-2009 for the regions and communities concerned.

Priority #2:

Reinforce the performance of innovative, competitive SMEs in key sectors.

Key elements of the implementation plan:

- market development
- enhancement of enterprises' strategic capability (innovation management, value chain management, pre-startup and startup of innovative enterprises).

Expected outcomes: planned results under the *Competitiveness of enterprises (SMEs)* program activity (see subsection 3.2.1).

Investment target: 30–35% of new commitments approved during 2008-2009.

Continued on page 19

SUMMARY OF AGENCY PRIORITIES AND PLANS (Continued)

MANAGEMENT PRIORITIES

Priority #3:

Implement the Departmental Action Plan with regard to the report of the Independent Blue Ribbon Panel on effective program delivery.

Key elements of the implementation plan:

- renewing the Agency's Web site to provide information which corresponds more completely and clearly to applicant needs
- improving audit and file monitoring procedures in order to improve its operating efficiency, and reduce administrative burden upon applicants and recipients while enhancing the Agency's ability to manage by results and improve risk-based management
- restructuring internal operating procedures so as to reduce processing time for applications while publishing new service standards to reflect these changes.

Expected outcomes: improve its operating efficiency by reducing processing time for applications and improve service standards by reducing administrative burden upon applicants.

Priority #4:

Continue improving management of expenditures, results and risk.

Key elements of the implementation plan:

- reinforcement of mechanisms with respect to expenditure, result and risk management
- acquisition of quality, timely information on expenditures and results
- integration of information on costs and results in decision-making
- increased follow-up of files
- training, in-house communication plan and change management plan.

Expected outcomes: increase in the organization's overall performance and reinforcement of the capacity to realign and reallocate resources on an ongoing basis toward higher-performance activities that are more important for Canadians.

2.2.1 Program priorities

The Agency's program priorities could be adjusted during the course of the year to ensure their complementarity with initiatives arising from the new federal Community Development Trust that will target vulnerable communities, among other things.

Priority #1: Continue the economic diversification of regions and communities posting slow economic growth

As its first priority, the Agency wishes to pursue the economic diversification of regions and communities posting slow economic growth. It intends to contribute to supporting economic activity in these regions, namely, the seven devitalized regions (Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Mauricie, Nord-du-Québec and Saguenay-Lac-Saint-Jean) and 21 regional county municipalities (RCMs) whose economic vitality is low. The Agency will pay special attention to communities that depend on traditional economic sectors, in particular manufacturing. Certain parts of these regions and RCMs are far from the major North American consumer markets. They show little economic diversification, and this makes them vulnerable when demand for their main products flags, and they have to increasingly adjust to the tightening of rules governing the harvesting of their natural resources (e.g. reduced stumpage dues).

The Agency intends to support and foster the completion of projects likely to respond to the issues specific to those communities in order to mitigate socio-economic adjustment difficulties, renew the entrepreneurial base and facilitate economic diversification by building on their specific assets and potential on the industrial, tourism, cultural or knowledge fronts. The Agency intends to implement the following plan:

- Community Economic Diversification Initiative – Vitality (CEDI-Vitality)

- Community Economic Facilities for the Regions support measure.

Other initiatives may be designed and implemented during the course of the year to respond proactively to the specific issues of regions and communities posting slow economic growth.

Through this priority, the Agency is intensifying its efforts toward achieving the outcomes of the *Development of communities* program activity.

Community Economic Diversification Initiative – Vitality (CEDI-Vitality)

There are substantial economic disparities among the regions of Quebec. The prosperity of some communities still often depends on the health of a single industry, or even a single enterprise. Moreover, it often relies on the harvesting and processing of natural resources. These communities have a greater need of support for diversification of their economic fabric.

The Agency is continuing the initiative announced in Fall 2006, Community Economic Diversification Initiative – Vitality (CEDI-Vitality), which targets the economic diversification of communities facing adjustment challenges and posting a low vitality index. This initiative will thus contribute to diversifying the economic base and reducing the dependency of communities whose economy is based on a single industry or sector or on the harvesting of natural resources; it also aims to create sustainable employment.

Community Economic Facilities for the Regions support measure

A region's ability to attract investment and new enterprises is influenced by the presence of certain assets, including adequate community economic facilities, such as an industrial park, ferry wharf, section of railway line or telecommunications network. This is an important factor in the development of regions that affects the maintenance and reinforcement of their industrial activity. But Quebec's regions and communities experiencing slow economic growth suffer particularly from insufficient or obsolete facilities. For that reason, the Agency established in Fall 2006 a two-year pilot measure to support the construction and upgrading of community economic facilities.

This measure will enable the assisted regions and communities to benefit from community economic facilities that contribute directly to the reinforcement of their economic activity and even facilitate economic diversification. The projects receiving assistance will have to support reinforcement of the economic base directly, generate direct, measurable, short- or medium-term economic spinoffs, create a significant number of sustainable jobs, facilitate access to the main markets outside the region and enable a region or community to acquire lasting competitive advantages. The success of the measure will be gauged in particular by the creation and development of enterprises, the maintenance and creation of sustainable employment and the increase in trade.

Priority #2: Reinforce the performance of innovative, competitive SMEs in key sectors

As its second priority, the Agency wishes to reinforce the performance of innovative, competitive SMEs in key sectors, and it is targeting improved international competitiveness of these SMEs. The sectors it is promoting are, notably: (1) aerospace, life sciences, nanotechnology, biofood, and environmental, information and communications technologies for Greater Montréal; (2) optics-photonics, health and nutrition, medical equipment and computer technology for the major urban centres (Québec and Gatineau); (3) biotechnology, metallurgy, forestry and agrifood for the central areas; and (4) aluminum, bioresources, renewal energy, forestry and mining for the outlying areas.

To realize this priority, the Agency intends to implement the following plan:

- market development
- enhancement of enterprises' strategic capability (innovation management, value chain management, pre-startup and startup of innovative enterprises).

Other initiatives could be developed and implemented during the course of the year to support the performance of innovative, competitive SMEs in key sectors.

Through this priority, the Agency is intensifying its efforts toward achieving the outcomes of the *Competitiveness of enterprises (SMEs)* program activity.

Market development

Market globalization has generated new business opportunities. But it has also intensified competition, and this represents some sizeable challenges for enterprises which have to carve themselves out a place on emerging markets. The Agency has decided to intensify its assistance for increasing SMEs' export capability. To that end, it will continue, in particular, to implement the Partnering with enterprises for commercialization measure announced in Fall 2006 and will upgrade it to reflect the lessons learned in 2007-2008. In fact, the difficulties associated with innovative, international exporting enterprises' business activities are among the main obstacles to their development. SMEs' competitiveness in the face of emerging markets largely depends on their ability to stand out on international markets, and the challenge of commercialization is particularly great for most Quebec SMEs.

In this context, SMEs have to have access to resources to gather and evaluate the information they need, develop strategies toward international markets and market their products and services.

In concrete terms, this measure is already enabling Quebec enterprises or groups of enterprises to finance up to 50% of the salary of export specialists. It therefore makes it possible to provide enterprises with new strategic capability with respect to commercialization abroad and improve their competitiveness of foreign markets. This is in addition to the support already provided by the Agency to stimulate SMEs' innovation capability, support the commercialization of their products and services and increase their productivity. The spinoffs will include an increase in the value of exports and the number of new exporters.

Enhancement of enterprises' strategic capability

In an environment characterized by globalization and fierce competition, enterprises' competitiveness depends on their ability to innovate in terms of products and processes and on their ability to integrate with major networks of distributors or manufacturers. In fact, enterprises have to enhance their strategic capability in order to take advantage of the opportunities afforded by emerging markets and to meet the competition.

This is the perspective in which the Agency intends to foster the enhancement of enterprises' strategic capability: innovation management, value chain management, and pre-startup and startup of innovative enterprises. To that end, the Agency intends to support access to competencies, implementation of targeted development activities and implementation of advanced management systems and methods.

With respect to innovation management, the Agency wishes to give priority to both management capability as such (e.g. introducing and managing a planning system) and technical capability (e.g. staff's command of technology).

For value chain management, the Agency intends to pay special attention to the integration of globalized value chains, that is, implementation of projects that will enable innovative subcontracting firms to meet major manufacturers' new requirements (in terms of processes, logistics, production information management, etc.), and to redeployment of the value chain so as to optimize performance and productivity.

With respect to pre-startup and startup of innovative enterprises, the Agency intends to support the establishment and first phases of expansion of enterprises deemed innovative and strategic for a region's development as well as the expansion and modernization of means of production. Innovative enterprises in startup phase are those engaged in a significant process of product, procedure or technology development during their startup phase.

2.2.2 Management priorities

Priority #3: Implement the Departmental Action Plan with regard to the report of the Independent Blue Ribbon Panel on effective program delivery

The Independent Blue Ribbon Panel report of December 2006 sets out a series of recommendations to improve the delivery of grants and contributions. These recommendations deal with increasing the transparency of the grants and contributions administration process, reducing processing times, reducing administrative burden on applicants and recipients, standardizing procedures across departments and improving inter-departmental coordination and collaboration. The Agency is directly affected by the issues raised in the report and is actively involved in responding to the report's recommendations. Indeed, the Agency has been identified as one of the vanguard departments which are called upon to spearhead the Government of Canada's response to the report.

The Agency's involvement takes several forms. It participates in the Technical Working Group developing specific measures in response to the report, as well as in the steering committees at the Assistant Deputy Minister and Deputy Minister levels. As such, it takes part in a number of the *Pathfinder Projects*, which involve multiple departments working together to develop joint solutions to several of the issues raised in the report. The Agency provides feedback and suggestions with regard to policy changes which are being developed by Treasury Board. Finally, it has developed a Departmental Action Plan which aims to implement within the Agency the various recommendations of the report which can be undertaken on an independent basis.

The Departmental Action Plan is being implemented over a period of twelve to twenty-four months. The major elements of the plan include:

- renewing the Agency's Web site to provide information which corresponds more completely and clearly to applicant needs
- improving audit and file monitoring procedures so as to improve its operating efficiency, and reduce administrative burden upon applicants and recipients while enhancing the Agency's ability to manage by results and improve risk-based management
- restructuring internal operating procedures so as to reduce processing time for applications while publishing new service standards to reflect these changes.

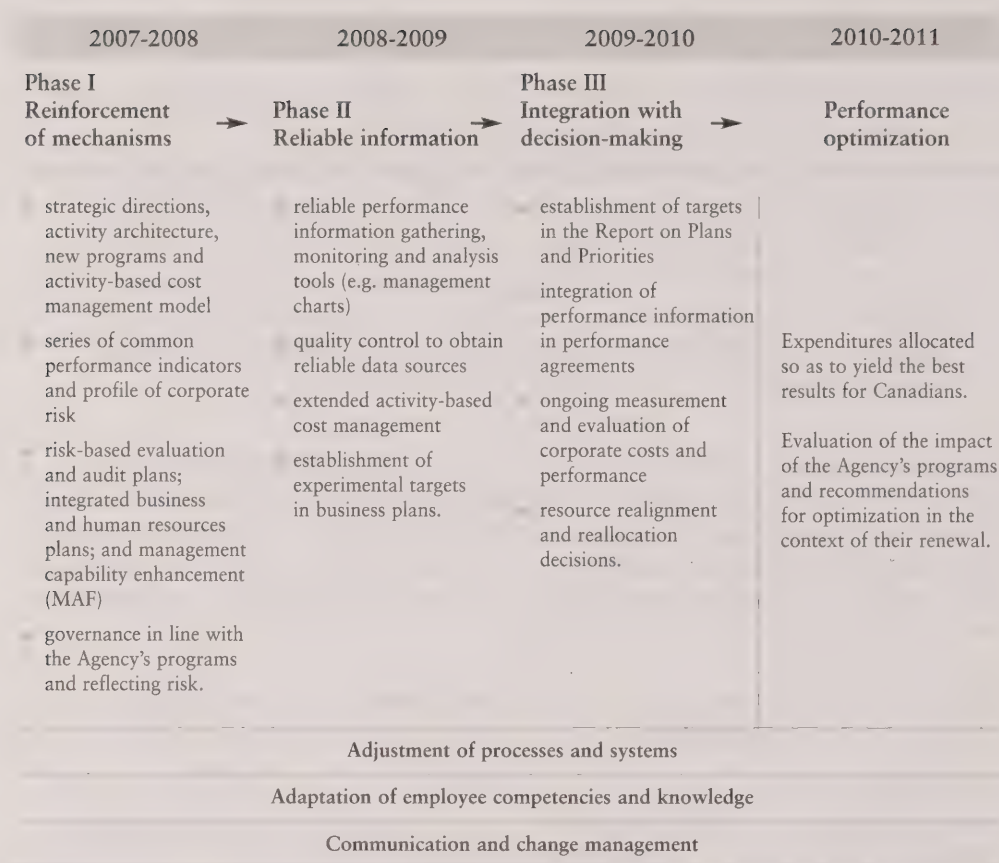
Taken together, these measures will enable the Agency to respond to the major issues raised in the report while providing significant benefits to the Agency in terms of its enhanced operating efficiencies. Implementation of these measures will require the significant involvement of virtually every sector of the Agency, including Operations, Corporate Services, Communications, Policy and Programs, and Legal Services.

Priority #4: Continue improving management of expenditures, results and risk

Federal departments have to implement simultaneously several government-wide initiatives associated with enhancement of expenditure and result management, such as the *Management Accountability Framework*, the *Management, Resources and Results Structure*, new evaluation and audit policies, the in-depth strategic review of spending every four years, and so on. The Agency's commitment to this government agenda for change will translate into the progressive, integrated implementation of all these initiatives over a three-year period, based on an in-house communication plan and a change management plan.

Realistically, the Agency therefore intends to continue improving expenditure, result and risk management in three phases:

- Phase I: reinforcement of mechanisms with respect to expenditure, result and risk management
- Phase II: acquisition of quality, timely information on expenditures and results
- Phase III: integration of information on costs and results in decision-making.



Phase I – Reinforcement of mechanisms with respect to expenditure, result and risk management

This phase initiated in 2007-2008 is aimed essentially at reviewing the Agency's strategic directions and program activity architecture; clarifying results and performance indicators; reviewing resource allocation models; identifying corporate risk; evaluating management capability in line with the MAF; and adjusting governance structure. This phase is also aimed at starting the integration of these elements in planning (e.g. business plans and yearly audit and evaluation plans).

Phase II – Acquisition of quality, timely information on expenditures and results

This second phase beginning in 2008-2009 is aimed first of all at improving the quality of cost and performance information. The Agency will ensure that quality control mechanisms are appropriate and efficient. It will broaden its data collection modes and methods, both to improve control of operating costs and to be able to measure results in the long term. Finally, this phase is also marked by experimentation with result and investment targets. New tools (e.g. management charts) will be developed to support the organization in learning how to carry out performance measurement and monitoring.

By relying on better information and acquiring appropriate tools, the Agency will monitor its performance more rigorously, and this will enhance its expenditure review capability.

Phase III – Integration of information on costs and results in decision-making

The 2009-2010 planning cycle should be based on improved expenditure, performance and risk analyses. It will be characterized by the establishment of realistic, firmer performance targets (which will be identified in the Agency's next Report on Plans and Priorities). It will then be possible to link these results with managers' performance agreements. Greater control and regular review of operating costs and results will enable the Agency to make enlightened investment and resource allocation decisions. Program renewal (scheduled in 2011-2012) will require a specific evaluation of the Agency's impact on Quebec SMEs and regions. Phase III will therefore be the start of preparations for the re-examination of the strategic directions, which could potentially lead to changes in certain aspects of the programs.

Training, in-house communications and change management

This departmental program for change comprises more than 50 initiatives altogether. Implementation of some of them requires changes to tools and work processes. Adapted procedures manuals and appropriate training will support the advisors' and analysts' work. To keep employees current on changes, and above all to maintain a high level of commitment from the entire organization, regular communications will continue to be produced. Finally, coordination and execution of all the work in progress will continue to be ensured by a departmental steering committee made up of members of senior management.

3

ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

This section presents the Agency's overall intervention on the basis of its program activity architecture (PAA).

The PAA is the basic structure which enables the Agency to allocate its resources to its different programs and activities, then to manage them in order to obtain the targeted outcomes.

To be in a position to meet the current and future challenges of Quebec's regions, the Agency has set up a PAA, whereby it will be able to fulfil its object and mandate on the basis of its strategic outcomes. The Agency intervenes with respect to three strategic outcomes:

Vitality of communities

Competitiveness of small- and medium-sized enterprises (SMEs) and regions

Policy, representation and cooperation.

The guideline described in subsection *Organizational context* (see 2.1.3) could mean that, in some cases, depending on NPOs' ad hoc projects that will be supported or those which may eventually be funded when monies are freed up, results could be harder to attain, while other projects may benefit.

3.1 Strategic outcome #1: *Vitality of communities*

A community's vitality depends on its ability to develop, grow and thrive by building on its own assets. It is associated with improving Canadians' quality of life. It enables Quebec communities to be dynamic so as to enjoy better socio-economic prospects and maintain and develop their economic activity base.

	Grants and contributions			Operations (in thousands of dollars)			Totals – Planned spending			FTE
	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2008- 2009
Program activity architecture										
Strategic outcome #1: Vitality of communities										
<i>Development of communities</i>	106,532	86,866	81,267	22,018	21,767	20,442	128,550	108,633	101,709	183
<i>Infrastructure</i>	24,448	—	—	2,602	2,195	1,409	27,050	2,195	1,409	22
<i>Special intervention measures</i>	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Total	130,980	86,866	81,267	24,620	23,962	21,851	155,600	110,828	103,118	205

Three program activities support this strategic outcome:

- *Development of communities*: developing a community with regard to its capabilities in terms of socio-economic adjustment, support for emergence of new entrepreneurs and creation of small enterprises, attraction of tourists and retention of skilled individuals.
- *Infrastructure*: renewing and building quality public infrastructure in Quebec's rural and urban communities.
- *Special intervention measures*: supporting communities facing major economic shocks.

3.1.1 Program activity: *Development of communities*

This program activity enables Quebec's regions and communities to maintain and develop their economic activity base. The Agency pursues three objectives under this program activity in order to achieve tangible, measurable results:

- *Community mobilization (social capital)*: fostering community capacity-building to ensure communities are better equipped to take charge of their own development.
- *Development of the local milieu*: encouraging entrepreneurship and increasing the number of sustainable enterprises created.
- *Attractive milieus*: increasing communities' drawing power to help them attract and retain tourists and skilled work force.

GRANT AND CONTRIBUTION PROGRAMS

Program activity	Grants and contributions			Operations ¹			FTE
	(in thousands of dollars)						
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009
Program activity architecture							
Strategic outcome #1: Vitality of communities							
Program activity: Development of communities							
Community Diversification program	64,782	54,466	52,086	—	—	—	—
Community Futures Program	32,000	32,400	29,181	—	—	—	—
Grant – 400th anniversary of Québec	9,750	—	—	—	—	—	—
Total	106,532	86,866	81,267	22,018	21,767	20,442	183

Note:

1 Since operating expenditures originate from several sources, they are not broken down by programs.

Strategic outcome #1: Vitality of communities Program activity: Development of communities — Planned immediate outcomes —

Community mobilization (social capital)

- Development stakeholders work together on development issues specific to their communities.
- Development stakeholders have a vision and development and diversification plans.
- Development and diversification initiatives and projects are implemented in the community or region.
- Target groups participate in their community's economy (in particular, official language minority communities).

Development of the local milieu

- Individuals wishing to go into business have access to direct, adapted support in entrepreneurship.
- SMEs (of local and regional scope) are created.
- SMEs (of local and regional scope) develop and consolidate.

Attractive milieus

- Tourism development stakeholders have structured themselves and built a plan for development and commercialization of their tourism offering.
- The tourism offering is enhanced, increasing the number of tourists from outside Quebec.
- Commercialization activities are implemented, increasing the number of tourists from outside Quebec.
- Growth-generating projects are implemented, increasing the number of tourists from outside Quebec.
- Communities evolve in a process enabling them to have at their disposal assets with attraction potential.
- Communities have collective facilities to increase or consolidate their economic development.

3.1.2 Program activity: *Infrastructure*

Improving the quality of life in cities and communities is one of the Government of Canada's main priorities. In conjunction with the provinces, territories and municipalities, as well as First Nations and the private sector, the Government of Canada has implemented different joint infrastructure programs. The Department of Transport, Infrastructure and Communities has Canada-wide responsibility for these programs.

During 2008-2009, the Agency will continue to manage and administer the Canada-Quebec Agreement with respect to the Infrastructure Canada Program (ICP) and the Municipal Rural Infrastructure Fund (MRIF), whose envelopes are \$515.5 million and \$234.8 million, respectively. These two programs are managed in partnership with the Government of Quebec.

Added to these two programs is the management of the Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF), a program that provides funding for projects with minimum eligible costs of \$75 million. In that regard, the Agency is responsible for managing all aspects of the project agreement for the Development of Versant Soleil and Versant Nord at Mont Tremblant Resort, for which the federal contribution is \$47.5 million. Two other projects will be added during the fiscal year, namely, the Remedial action plan for the St. Charles River and revitalization of the waterfront in Québec, for which the federal contribution is \$36.5 million, and the Upgrade of City of Montréal potable water production plants at Atwater and Charles-J.-Des Bailleurs, for which the federal contribution is \$58.5 million.

Furthermore, in its 2007 budget, the Government of Canada unveiled its Building Canada infrastructure plan, with \$33 billion in funding to build a stronger, safer and better Canada. In that perspective, the new Building Canada Fund includes Canada-wide investments worth \$8.8 billion over seven years in such infrastructure categories as the national highway network, public transit, cleaner water and wastewater treatment infrastructure. This investment will help support major strategic projects as well as smaller-scale municipal projects. During 2008-2009, the Agency's role under this program will be clarified to have a better idea of its level of intervention with respect to this new program that represents a priority for the Government of Canada.

The *Infrastructure* program activity has three objectives:

Water quality: fostering the availability of drinking water and better wastewater management systems.

Highways and public transit: facilitating the safe, efficient movement of individuals and goods, and combating congestion and reducing pollution.

Assets with urban or regional economic impact: fostering the development of tourism infrastructure and communities' cultural and recreational facilities.

GRANT AND CONTRIBUTION PROGRAMS

	Grants and contributions			Operations			FTE
	<i>(in thousands of dollars)</i>						
Program activity	2008-	2009-	2010-	2008-	2009-	2010-	2008-
architecture	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009
Strategic outcome #1: <i>Vitality of communities</i>							
Program activity: <i>Infrastructure</i>							
Infrastructure Canada Program	24,448	—	—	—	—	—	—
Total	24,448	—	—	2,602	2,195	1,409	22

Note: The number of FTEs and planned operating expenditures concern management of the MRIF as well as CSIF projects. The Agency acts as the agent for the Department of Transport, Infrastructure and Communities, which is responsible for the program.

Strategic result #1: *Vitality of communities* Program activity: *Infrastructure* — Planned immediate outcomes —

Water quality

Municipalities have quality drinking water available.

Highways and public transit

Cities and municipalities benefit from safe transportation infrastructure and contribute to reducing congestion and pollution.

Assets with urban or regional economic impact

Maintenance and renewal of assets improve communities' economic activity base.

3.1.3 Program activity: *Special intervention measures*

The Agency does not have funds dedicated to this program activity. This activity would enable the Agency to come to the assistance of communities or regions facing significant economic shocks, such as the closing of plants in an industrial sector, or natural disasters (flooding in the Saguenay, ice storm in Montréal and the Montérégie).

3.2 Strategic outcome #2: *Competitiveness of small- and medium-sized enterprises (SMEs) and regions*

This second strategic outcome reinforces conditions conducive to the sustainable growth of regions and SMEs. The Agency pursues three objectives with respect to this strategic outcome in order to achieve tangible, measurable results:

- helping enterprises improve their performance, become more competitive and engage in more innovation to facilitate their sustainable development
- supporting the transfer of technology and research outputs to enterprises
- creating the right conditions to attract foreign investment and international organizations.

	Grants and contributions			Operations			Totals – Planned spending			FTE
				(in thousands of dollars)						
Program activity	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009
Program activity architecture										
<i>Strategic outcome #2: Competitiveness of small- and medium-sized enterprises (SMEs) and regions</i>										
<i>Competitiveness of enterprises (SMEs)</i>	67,763	61,096	55,567	12,353	10,490	9,477	80,116	71,586	65,044	103
<i>Competitive positioning of regions</i>	38,266	38,957	37,046	6,524	6,524	6,096	44,790	45,481	43,142	54
Total	106,029	100,053	92,613	18,877	17,014	15,573	124,906	117,067	108,186	157

Two program activities support this strategic outcome:

- *Competitiveness of enterprises (SMEs)*: fostering the competitiveness of SMEs by increasing their capacity to innovate, adopt leading-edge technologies and develop markets.
- *Competitive positioning of regions*: fostering regions' competitive positioning by developing and consolidating recognized competitiveness poles in Quebec and Canada and attracting foreign investment and international organizations.

3.2.1 Program activity: *Competitiveness of enterprises (SMEs)*

This program activity enables enterprises to be high-performance and competitive by increasing productivity, earned income and the number of jobs in the regions. This helps generate conditions conducive to sustainable growth. Two objectives support this program activity:

- Development of the skills of potentially innovative or highly innovative enterprises (SMEs): fostering an increase in strategic skills with respect to management, innovation, adoption of advanced technology, market development and integration with globalized production chains; fostering support for organizations dedicated to improving SMEs' strategic skills; and facilitating the structuring of clusters in order to enhance SMEs' performance and facilitate their adjustment.
- Development of strategic enterprises: supporting the establishment and initial expansion phases of enterprises in economic activities deemed strategic for a region's development.

DEFINITIONS

Potentially innovative SME

An enterprise in the primary, manufacturing or service sector that has introduced innovative processes or products. It generally invests less than 3% of its sales in R&D.

Highly innovative SME

An enterprise in which technology plays a key role. It generally invests more than 3% of its revenue in formal R&D activities, often on an ongoing basis.

GRANT AND CONTRIBUTION PROGRAMS

	Grants and contributions			Operations ¹			FTE
	(in thousands of dollars)						
Program activity	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009
Strategic outcome #2: Competitiveness of small- and medium-sized enterprises (SMEs) and regions							
Program activity: Competitiveness of enterprises (SMEs)							
Business and Regional Growth program	65,060	58,433	52,904	—	—	—	—
Canadian Apparel and Textile Industries Program	2,703	2,663	2,663	—	—	—	—
Total	67,763	61,096	55,567	12,353	10,490	9,477	103

Note:

1 Since operating expenditures originate from several sources, they are not broken down by programs.

Strategic outcome #2: Competitiveness of small- and medium-sized enterprises (SMEs) and regions

Program activity: Competitiveness of enterprises (SMEs)

— Planned immediate outcomes —

Development of enterprises' skills

- Enterprises and entrepreneurs have general information on government programs and services.
- Entrepreneurs are equipped to enhance their decision-making concerning the future of their enterprises.
- Enterprises are engaged in a process of improving their capability to develop markets.
- Enterprises have better market development capability and opportunities.
- Enterprises have a service offering in market development which contributes to increasing their international sales.
- Innovative enterprises are engaged in a process of enhancing their R&D and innovation management capability.
- Innovative enterprises increase and commercialize their in-house R&D and product and process innovation activities.
- Enterprises have an effective service offering which contributes to the increase and commercialization of their in-house R&D and innovation activities.
- Enterprises are engaged in a process of enhancing management of their production, supply and distribution logistics.
- Enterprises improve their management of the value chain and increase their productivity (and sales) through the adoption of technology and new processes or the acquisition of new equipment.
- Enterprises have an effective service offering which contributes to improving their management of the value chain, the adoption of technology and new processes and the acquisition of new equipment.

Development of strategic enterprises

- Innovative enterprises are established.
- The investment made has a major impact on job creation and supported enterprises' sales.

3.2.2 Program activity: *Competitive positioning of regions*

Concerning this program activity, the Agency intends to improve the regions' international competitiveness by enhancing their knowledge and competitive advantages on the international stage. It has two objectives:

Competitiveness poles: developing and consolidating regional competitiveness poles and national- and international-calibre poles of excellence. To achieve this, the Agency intends to foster innovation and networking of knowledge players, sustain development of a critical mass of knowledge and support technology enhancement and transfer.

International promotion: enhancing the international competitiveness of Quebec regions. To that end, the Agency plans to favour the integrated promotion of locational factors, attraction of foreign direct investment and reinvestment by foreign enterprises already established in Quebec.

GRANT AND CONTRIBUTION PROGRAMS

	Grants and contributions			Operations ¹			FTE
	<i>(in thousands of dollars)</i>						
Program activity	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009
Program activity architecture							
Strategic outcome #2: <i>Competitiveness of small- and medium-sized enterprises (SMEs) and regions</i>							
Program activity: <i>Competitive positioning of regions</i>							
Business and Regional Growth program	38,266	38,957	37,046	—	—	—	—
Total	38,266	38,957	37,046	6,524	6,524	6,096	54

Note:

1 Since operating expenditures originate from several sources, they are not broken down by programs.

Strategic outcome #2: *Competitiveness of small- and medium-sized enterprises (SMEs) and regions*
Program activity: *Competitive positioning of regions*
— Planned immediate outcomes —

Competitiveness poles

- Enterprises and other organizations in the same sector or region are networked, and implement a shared development plan.
- Enterprises are integrated with sectoral or regional supply chains through their participation in the activities of networks or clusters.
- Applied research conducted with enterprises is intensified.
- Research outcomes are transferred to enterprises.
- Services and technology transfer offerings meet enterprises' needs.

International promotion

- Plans are drawn up for enhancing locational factors, in conjunction with partners from Quebec and Canada.
- International organizations are attracted to and set up in Quebec.

3.3 Strategic outcome #3: *Policy, representation and cooperation*

The Agency's efforts in policy development, representation and cooperation will enable Quebec's regions and communities to benefit from federal policies, programs and initiatives that reinforce the economic development of Quebec's regions by reflecting government priorities and the realities of Quebec's regions and reinforcing the added value of federal action regarding regional development.

A single program activity supports this strategic outcome:

- *Policies, programs and initiatives:* strengthening the Agency's ability to develop or help formulate policies, programs and initiatives to meet more effectively the needs of Quebec's regions and reinforce the timeliness of federal regional development activities in Quebec.

3.3.1 Program activity: *Policies, programs and initiatives*

This program activity enables Quebec's regions and communities to benefit from adapted, coherent and effective federal action that generates socio-economic spinoffs, notably by producing and disseminating regional economic development knowledge that is helpful for development stakeholders and by grasping business and development opportunities.

Three objectives underpin this program activity:

- *Research and strategic analysis:* reinforcing research and analysis capabilities which enable organizations and development stakeholders to have helpful knowledge available to them concerning new trends, issues and challenges in development. The Regional Development Research program supports this objective.
- *Representation and influence:* representing the Agency proactively on regional development issues so that the realities of Quebec's regions are taken into account in the government decision-making process, and influencing other federal institutions so that their policies, programs and initiatives have positive economic spinoffs in Quebec.
- *Cooperation and collaboration:* exploring cooperative action with non-federal government organizations and development stakeholders and developing collaborative action with federal government bodies.

GRANT AND CONTRIBUTION PROGRAMS

Program activity	Grants and contributions (in thousands of dollars)			Operations			FTE
	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2008- 2009
Program activity architecture							
Strategic outcome #3: Policy, representation and cooperation							
Program activity: Policies, programs and initiatives							
Regional Development Research program	950	950	950	—	—	—	—
Total	950	950	950	5,931	5,931	5,858	49

Note: The number of FTEs and planned operating expenditures include, in addition to management of grant and contribution projects, activities involving consultation, guidance, and transfer and sharing of knowledge generated by research, representation and influence activities, and cooperative and collaborative activities.

Strategic outcome #3: Policy, representation and cooperation Program activity: Policies, programs and initiatives — Planned immediate outcomes —

Research and strategic analysis

- Knowledge is produced for economic and regional development stakeholders.
- This new knowledge is transferred.
- Development experts and organizations decide to work together in networks.

Representation and influence

- The realities of Quebec's regions are reflected in the government decision-making process.
- Quebec communities and regions are sensitized to federal priorities and action in Quebec.

Cooperation and collaboration

- The Agency has collaborated with federal government bodies and development stakeholders.
- The Agency has explored cooperative action with non-federal government organizations.

4

ADDITIONAL INFORMATION

4.1 Agency Link to the Government of Canada Outcomes

Program activities	Expected end results	Planned spending (in thousands of dollars)			Alignment to Government of Canada outcome area
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	
Strategic outcome #1: <i>Vitality of communities</i>					
<i>Development of communities</i>	<ul style="list-style-type: none">■ Development initiatives and projects generate socio-economic spinoffs within communities.■ Communities benefit from enterprises that generate jobs and wealth, thus leading to diversification of the economic fabric.■ Communities are attractive, tangibly drawing and retaining tourists and skilled individuals.	128,550	108,633	101,709	Strong economic growth
<i>Infrastructure</i>	<ul style="list-style-type: none">■ Rural and urban communities have quality public infrastructure.	27,050	2,195	1,409	
<i>Special intervention measures</i>		—	—	—	
Strategic outcome #2: <i>Competitiveness of small- and medium-sized enterprises (SMEs) and regions</i>					
<i>Competitiveness of enterprises (SMEs)</i>	<ul style="list-style-type: none">■ Enterprises are high-performance and competitive.	80,116	71,586	65,044	Strong economic growth
<i>Competitive positioning of regions</i>	<ul style="list-style-type: none">■ Competitive regions and poles contribute to enhancing Canada's competitive positioning.	44,790	45,481	43,142	

Continued on page 42

Program activities	Expected end results	Planned spending (in thousands of dollars)			Alignment to Government of Canada outcome area
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	
Strategic outcome #3: Policy, representation and cooperation					
Policies, programs and initiatives	■ Quebec communities and regions benefit from adapted, coherent and effective federal action that generates socio-economic spinoffs, and Quebec communities and regions grasp business and development opportunities.	6,881	6,881	6,808	Strong economic growth
Total		287,387	234,776	218,112	

4.2 Agency's Sustainable Development Strategy (SDS)

Agency's governance goal:

Reinforce governance and decision-making to support sustainable development.

Federal government goal	Performance measurement	Agency's anticipated results for 2008-2009
sustainable communities	<ul style="list-style-type: none"> review of departmental commitments contained in the plans annual plan for monitoring the commitments of the fourth SDS approved by senior management as well as progress of results. 	<ul style="list-style-type: none"> SDS commitments are integrated in decision-making processes as early as the planning stage. Clear, effective governance mechanisms integrate sustainable development in the decision-making process.

Agency's empowerment goal:

Continue empowering personnel with respect to sustainable development.

	Performance measurement	Agency's anticipated results for 2008-2009
	<ul style="list-style-type: none"> implementation of a diagnostic tool in business offices staff participation in training sessions survey on satisfaction concerning timeliness of training compilation of information on sustainable development. 	<ul style="list-style-type: none"> A sustainable development diagnostic tool will be set up in business offices by 2010. Agency managers and personnel have a common understanding of the concept of sustainable development, they are sensitized to the commitments made in the Agency's fourth SDS, and they are aware of the memorandums of understanding with partners. Information on sustainable development is accessible within the Agency.

Continued on page 43

Agency's Sustainable Development Strategy (SDS) (Continued)

Agency's *Vitality of communities* goal¹:

Support communities so they contribute to a prosperous, sustainable economy.

Federal government goals	Performance measurement	Agency's anticipated results for 2008-2009
<ul style="list-style-type: none"> ■ clean air ■ reduce greenhouse gas emissions ■ sustainable development and use of natural resources ■ governance for sustainable development. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ number of communities sensitized and number of plans taking sustainable development into account ■ number of sustainable development initiatives and projects carried out in communities ■ case study conducted to identify more accurately the impact of initiatives or projects on communities' development ■ number of projects and activities supporting green entrepreneurship ■ number of tourism projects that take sustainable development into account. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Communities are sensitized and mobilized, and they have set out a vision and drawn up development and diversification plans which take sustainable development principles into account. ■ Sustainable development initiatives and projects are carried out in communities. ■ Green entrepreneurship is supported. ■ Communities benefit from tourism projects that take sustainable development into account.

Agency's *Competitiveness of small- and medium-sized enterprises (SMEs) and regions* goal¹:

Contribute to enhancing the performance of Quebec SMEs and regions with respect to sustainable development.

Federal government goals	Performance measurement	Agency's anticipated results for 2008-2009
<ul style="list-style-type: none"> ■ clean air ■ reduce greenhouse gas emissions ■ sustainable development and use of natural resources. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ number of products, services and environmental technologies commercialized. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enterprises have better strategic capability for grasping green business opportunities and enjoy enhanced environmental performance. ■ Enterprises are engaged in a process of enhancement of strategic capabilities in line with the principles of sustainable development and energy efficiency. ■ Eco-friendly products and services and environmental technologies stemming from R&D are commercialized.

Note:

- 1 The Agency's SDS has been amended to reflect the new guideline on NPOs.



Information on the Agency's SDS:

www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/Strategie-EN/SDD_2007-2010/tdm.html

4.3 Tables in electronic format posted on the Treasury Board Secretariat Web site

The following tables can only be found on the Treasury Board Secretariat Web site:

- 4.3.1 Details on transfer payment programs
(grants, contributions and other transfer payments)
- 4.3.2 Evaluations
- 4.3.3 Green procurement
- 4.3.4 Internal audits
- 4.3.5 Services received without charge
- 4.3.6 Sources of non-responsible revenue



Information:

www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp.

4.4 Performance measurement strategy

4.4.1 Five-year strategy

The performance measurement strategy applied at the Agency is based on the systematic observation of outcome indicators identified in its 2007 performance measurement framework. These indicators will be used to conduct ongoing measurement of targeted outcomes and provide material for the Agency's strategic decision-making during Fiscal Year 2008-2009.

Among the indicators that will be tracked are both output (activity) indicators and outcome indicators.

Owing to their nature, anticipated outcomes will occur over a relatively long period possibly over five years. Most will not be observable in the year in which disbursement is made. For instance, it is only after two years that an enterprise's expected increase in sales fully materialize following an investment carried out with Agency assistance.

That is why the Agency's performance measurement strategy is spread over a five-year horizon and why the yearly performance measurement reports will, in the initial years, be limited to outputs, immediate outcomes and intermediate outcomes. This year being Year 1 for the new programs, the data on intermediate outcomes that will appear in the *Departmental Performance Report for the period ending March 31, 2008* will be of a partial nature.

4.4.2 Continuous improvement

The Agency paid special attention in 2007-2008 to improving the quality of its data on performance. In particular, it identified data collection methods better geared to promoters' capabilities and its needs and defined consistent data sources for each indicator.

These methods are applied to projects approved since April 1, 2007. They cannot be systematically applied to other active projects approved under the old programs on the basis of different planned results.

4.5 Agency tools and programs

To promote the development and economic diversification of the regions of Quebec and achieve the outcomes from its six program activities as described in section 3, the Agency utilizes and makes available to its promoters an array of tools and programs which enable it to intervene with respect to regional development.

4.5.1 Agency intervention tools

With respect to programs and services, the Agency deploys to promoters various intervention tools consisting primarily of guidance and advice, information and referrals, and financial assistance.

Guidance and advice

For the Agency, guidance and advice involve helping entrepreneurs and local and regional development agents design and develop directions, a strategy, a business plan, an action plan or a project, or helping them plan a financial package, identify funding sources, and so on. At the Agency, advice or guidance provided by a staff member are services delivered to an entrepreneur or local development agent on an individual basis, geared to his specific situation. Provision of advice takes place as needed. A guidance approach constitutes systematic, sustained, prolonged assistance, at various stages along the promoter's path toward design and implementation of his project.

Information and referrals

The Agency produces timely information so entrepreneurs and local and regional development agents may reach informed decisions, and it makes this information more easily accessible and usable. This also involves referring them to resources

likely to provide a timely, appropriate response to their specific needs. In this regard, the Agency relies on Canada Business Service Centres operating in Quebec, namely, *Info Entrepreneurs* in Montréal and *Ressources Entreprises* in Québec, for Eastern Quebec. These organizations deliver information, referral and reference material services to entrepreneurs and local and regional development agents in Quebec.

Financial assistance

The Agency has several programs and services whereby it makes both repayable and non-repayable contributions and, in exceptional cases, grants to SMEs, organizations that assist them, and communities.

4.5.2 Agency programs

CORE MANDATE

Regular programming

- Community Diversification program
- Business and Regional Growth program
- Community Futures Program (CFP)
- Regional Development Research program

SPECIAL MANDATES

Programs under mandates from the Government of Canada

- Infrastructure Canada Program – Canada-Quebec Agreement 2000
- Canadian Apparel and Textile Industries Program

Regular programs

Community Diversification program

This program helps Quebec regions maintain and develop their economic activity base. A community's vitality depends on its ability to develop, grow and thrive by building on its own assets.

In effect from April 1, 2007 to March 31, 2012, this program has three objectives:

- fostering communities' development and increasing their mobilization by drawing up visions and projects of local and regional scope
- assisting communities through support for entrepreneurship and through creation or maintenance of viable enterprises
- increasing communities' capability to attract tourists and skilled individuals.



Information:

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/Prog_Diversif_Collect.asp?LANG=EN

Business and Regional Growth program

This program reinforces the conditions conducive to the sustainable development of regions and SMEs. In effect from April 1, 2007 to March 31, 2012, it is aimed at:

- helping enterprises improve their performance, become more competitive and engage in more innovation to facilitate their sustainable development
- supporting the transfer of technology and research outputs to enterprises
- creating the right conditions to attract foreign investment and international organizations.



Information:

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/Prog_Crois_Entr_Region.asp?LANG=EN

Community Futures Program

This Canada-wide program provides support for communities in all parts of the country to help them take charge of their own local economic development. In Quebec, the CFP financially supports 57 Community Futures Development Corporations, as well as 15 Community Economic Development Corporations and 10 Business Development Centres.



Information:

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/Prog_pdc.asp?LANG=EN

Regional Development Research program

This program contributes to promoting the development and diversification of the economy of the regions of Quebec. Its goal is to generate and disseminate helpful knowledge concerning economic and regional development for development stakeholders. This knowledge reinforces their ability to act on development and participate in an enlightened manner in an ongoing dialogue concerning economic and regional development issues and problems.

Programs under mandates from the Government of Canada

Infrastructure Canada Program - Canada-Quebec Agreement 2000

Within the framework of the pan-Canadian Infrastructure Program under Treasury Board Secretariat responsibility, a Canada-Quebec Agreement was signed in October 2000. The objective of this agreement was to upgrade urban and rural municipal infrastructure in the province and improve Quebecers' quality of life. The Agency acts on behalf of the Government of Canada as the federal department responsible for implementation in Quebec. This agreement was amended in July 2005 to postpone to March 31, 2009 the deadline for disbursements under the ICP. Since December 2005, under the terms of the agreement, no more new projects may be approved under the program.



Information:

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/Prog_infra.asp?LANG=EN

Canadian Apparel and Textile Industries Program

This program is intended to reinforce the competitiveness of textile manufacturing firms, by helping them:

- improve their productivity
- lower their costs
- increase their efficiency
- diversify their output toward high value-added products in growing niche markets.

Program implementation is handled by the Agency in Quebec and by Industry Canada in the other provinces. This program terminates on March 31, 2010.



Information:

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/Prog_cantex.asp?LANG=EN

5

APPENDICES

5.1 List of acronyms

CFP	Community Futures Program
CSIF	Canada Strategic Infrastructure Fund
FTE	Full-time equivalent
ICP	Infrastructure Canada Program
MAF	<i>Management Accountability Framework</i>
MRIF	Municipal Rural Infrastructure Fund
NPO	Non-profit organization
PAA	Program Activity Architecture
RBM	Results-based management
RCM	Regional County Municipality
R&D	Research and development
RPP	Report on Plans and Priorities
SDS	Sustainable Development Strategy
SME	Small- and medium-sized enterprises
TBS	Treasury Board Secretariat

5.2 Agency Business Offices

Abitibi-Témiscamingue

906 5th Avenue
Val-d'Or, Quebec J9P 1B9
Tel.: 819-825-5260 • 1-800-567-6451
Fax: 819-825-3245

Bas-Saint-Laurent

2 Saint-Germain Street East, Suite 310
Rimouski, Quebec G5L 8T7
Tel.: 418-722-3282 • 1-800-463-9073
Fax: 418-722-3285

Centre-du-Québec

Place du Centre
150 Marchand Street, Suite 502
Drummondville, Quebec J2C 4N1
Tel.: 819-478-4664 • 1-800-567-1418
Fax: 418-478-4666

Côte-Nord

701 Laure Blvd.
Suite 202B, P.O. Box 698
Sept-Îles, Quebec G4R 4K9
Tel.: 418-968-3426 • 1-800-463-1707
Fax: 418-968-0806

Estrie

Place Andrew Paton
65 Belvédère Street North, Suite 240
Sherbrooke, Quebec J1H 4A7
Tel.: 819-564-5904 • 1-800-567-6084
Fax: 819-564-5912

Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine

120 de la Reine Street, 3rd Floor
Gaspé, Quebec G4X 2S1
Tel.: 418-368-5870 • 1-866-368-0044
Fax: 418-368-6256

Île-de-Montréal

3340 de l'Assomption Blvd.
Montréal, Quebec H1N 3S4
Tel.: 514-283-2500 • 1-800-322-4636
Fax: 514-496-8310

Laval—Laurentides—Lanaudière

Tour Triomphe II
2540 Daniel-Johnson Blvd., Suite 204
Laval, Quebec H7T 2S3
Tel.: 450-973-6844 • 1-800-430-6844
Fax: 450-973-6851

Mauricie

Immeuble Bourg du Fleuve
25 des Forges Street, Suite 413
Trois-Rivières, Quebec G9A 2G4
Tel.: 819-371-5182 • 1-800-567-8637
Fax: 819-371-5186

Montréal

Place Agropur
101 Roland-Therrien Blvd., Suite 400
Longueuil, Quebec J4H 4B9
Tel.: 450-928-4088 • 1-800-284-0335
Fax: 450-928-4097

Nord-du-Québec

Tour de la Bourse
800 square Victoria
Suite 3800, P.O. Box 247
Montréal, Quebec H4Z 1E8
Tel.: 514-283-8131 • 1-800-561-0633
Fax: 514-283-3637

Service point Chibougamau:

Tel.: 418-748-2175 • 1-877-748-2175

Outaouais

259 Saint-Joseph Blvd., Suite 202
Gatineau, Quebec J8Y 6T1
Tel.: 819-994-7442 • 1-800-561-4353
Fax: 819-994-7846

Québec—Chaudière-Appalaches

Place Iberville IV
2954 Laurier Blvd., Suite 030
Québec, Quebec G1V 4T2
Tel.: 418-648-4826 • 1-800-463-5204
Fax: 418-648-7291

Saguenay—Lac-Saint-Jean

170 Saint-Joseph Street South, Suite 203
Alma, Quebec G8B 3E8
Tel.: 418-668-3084 • 1-800-463-9808
Fax: 418-668-7584

CORPORATE SERVICES

Tour de la Bourse
800 Square Victoria
Suite 3800, P.O. Box 247
Montréal, Quebec H4Z 1E8
Tel.: 514-283-6412 • 1-866-385-6412
Fax: 514-283-3302

Place du Portage, phase II

165 Hôtel-de-Ville Street
P.O. Box 1110, Station B
Gatineau, Quebec J8X 3X5
Tel.: 819-997-3474
Fax: 819-997-3340

5.3 Index

A

Action plan, 4, 14, 16, 18, 19, 24, 25, 32, 45
Advantage Canada, 1, 13
Agency areas of intervention, 10
Areas, 10, 13, 22
Attractive milieus, 30, 31
Audit, 9, 16, 19, 25, 26, 44

B

Business and Regional Growth Program, 2, 46, 37, 47

C

Canada Strategic Infrastructure Fund, 8, 32
Clusters, 35, 38
Community Development Trust, 14, 20
Community Diversification Program, 46, 47
Community Economic Diversification Initiative – Vitality (CEDI-Vitality), 18, 20, 21
Community economic facilities, 16, 18, 20, 21
Community Futures Program, 31, 46, 48, 50
Community mobilization, 30, 31
Competitive positioning of regions, 8, 35, 37, 38
Competitiveness of enterprises (SMEs), 8, 10, 18, 22, 23, 35, 36, 41
Competitiveness of small- and medium-sized enterprises (SMEs) and regions, 4, 6, 10, 29, 34, 36-38, 41, 43
Competitiveness poles, 35, 37, 38

D

Development agents, 4, 15, 45, 46
Development of communities, 8, 10, 14, 18, 20, 30, 31, 41
Development of enterprises, 21, 36

Development of regions, 2, 4, 5, 17, 21, 38-40, 45-48
Development of SMEs' capabilities, 4, 35
Development of the local milieu, 30, 31
Development stakeholders, 31, 39, 40
Diversification of the economic fabric, 10, 41

E

Economic activities, 4, 8, 20, 21, 29, 30, 33, 35, 47
Economic activity base, 4, 29, 30, 33, 47
Economic diversification of regions and communities, 4, 17, 18, 20, 44, 45
Economic growth, 1, 2, 4, 13, 17, 18, 20, 21, 41
Employment, 4, 10, 13-15, 21, 35, 36, 41
Enterprises' strategic capability, 18, 22, 23
Entrepreneurship, 30, 31, 43, 47
Evaluation, 16, 25-27, 44

F

Federal Accountability Act, 16

G

Government priorities, 13, 17, 38

H

Human resources, 5, 16, 26

I

Independent Blue Ribbon Panel, 4, 16, 18, 19, 24
Infrastructure, 7-10, 13, 30, 32, 33, 41, 46, 48
Infrastructure Canada Program, 32, 46, 48, 50
Innovation, 4, 13, 15, 18, 22, 23, 34-37, 47
Innovative enterprises, 18, 22-24, 36
Intervention tools, 45
Issues, 2, 5, 20, 24, 25, 31, 39, 48

K

Knowledge, 4, 20, 26, 37, 39, 40, 48

L

Link to Government of Canada outcomes, 41, 42

M

Management accountability framework, 16, 25, 50

Management capability, 16, 23, 26, 36

Management priorities, 4, 17-19, 24

Market development, 18, 22, 35, 36

Municipal Rural Infrastructure Fund, 32, 50

N

National priorities, 4

Non-profit organizations, 2, 5, 16, 29, 43, 50

P

Performance indicators, 16, 26

Performance measurement, 27, 42-44

Performance measurement strategy, 44

Performance of innovative, competitive SMEs, 2, 4, 17, 18, 22

Policies, programs and initiatives, 4, 5, 8, 38, 39, 40

Policy, representation and cooperation, 4, 6, 11, 29, 38, 40, 42

Pre-startup of enterprises, 18, 22-24

Program activity, 8, 10, 11, 13, 18, 20, 22, 26, 29, 30-40

Program activity architecture (PAA), 8, 10, 26, 29, 30, 34, 37, 50

Program priorities, 4, 17, 18, 20

Q

Quality of life, 8, 29, 32, 48

R

Regional Development Research Program, 39, 46, 48

Research, 2, 15, 35, 38-40, 46-48

Results-based management, 17, 19, 25

Risk, 4, 13, 17-19, 25, 26, 27

Rural communities, 8, 10, 30, 41, 48

S

SMEs' innovation capability, 4, 23, 35

Socio-economic prospects, 4, 29

Special intervention measures, 8, 10, 11, 30, 34, 41

Startup of enterprises, 18, 22-24

Strategic enterprises, 35, 36

Strategic outcome, 3, 4, 6, 10, 11, 29-31, 33-42

Sustainable development, 34, 42, 43, 47

Sustainable Development Strategy, 42, 43, 50

Sustainable growth, 4, 34, 35

T

Tourism, 14, 16, 20, 31, 33, 43

U

Urban centres, 15, 22

Urban communities, 8, 10, 30, 41, 48

V

Value chain, 18, 22, 23, 36

Vision for development, 31, 43, 47

Vitality, 20, 21, 29, 47

Vitality of communities, 4, 6, 10, 29, 30, 31, 33, 41, 43

- L**
Lien avec les résultats du gouvernement du Canada, 41, 42
Loi fédérale sur la responsabilité, 16
- M**
Mesure du rendement, 42-44
Mesures d'intervention spéciales, 8, 11, 30, 34, 41
Milieux attrayants, 30, 31
Mobilisation des collectivités, 30, 31
- O**
Organismes à but non lucratif, 2, 5, 16, 29, 43, 50
Outils d'intervention, 45
- P**
Performance des PME innovantes et compétitives, 2, 4, 18, 22
Perspectives socio-économiques, 4, 29
Plan d'action, 4, 14, 16, 18, 19, 24, 25, 45
Pôles de compétitivité, 35, 37, 38
Pôles urbains, 15, 22
Politiques, programmes et initiatives, 8, 39, 40
Politiques, représentation et coopération, 4, 6, 11, 29, 38, 40, 42
Positionnement concurrentiel des régions, 8, 35, 37, 38
Prédémarrage d'entreprises, 18, 22-24
Priorités de gestion, 4, 17-19, 24
Priorités de programme, 4, 17, 18, 20
Priorités gouvernementales, 13, 17, 38
Priorités nationales, 4
Programme Croissance des entreprises et des régions, 2, 46, 37, 47
Programme de développement des collectivités, 31, 46, 48, 50
- Q**
Qualité de vie, 8, 29, 32, 48
- R**
Recherche, 2, 15, 35, 38-40, 46-48
Ressources humaines, 5, 16, 26
Résultat stratégique, 3, 4, 6, 10, 11, 29-31, 33-36, 37-42
Risques, 4, 13, 17-19, 25, 26, 27
- S**
Savoir, 4, 20, 37
Stratégie de développement durable, 42, 43, 50
Stratégie de mesure du rendement, 44
- T**
Territoires, 5, 22, 32
Tourisme, 14, 33, 43
- V**
Vérification, 9, 16, 19, 25, 26, 44
Vision de développement, 31, 43, 47
Vitalité, 20, 21, 29, 47
Vitalité des collectivités, 4, 6, 10, 29, 30, 31, 33, 41, 43

5.3 Index

- A**
 Acteurs de développement, 4, 31, 37, 39, 40, 48
 Activité de programme, 8, 10-13, 18, 20, 22, 26, 30-40
 Activités économiques, 4, 8, 20, 21, 29, 30, 33, 35, 47
 Architecture des activités de programme (AAP), 8, 10, 26, 29, 30, 34, 37, 50
Avantage Canada, 1, 13
B
 Base de l'activité économique, 4, 29, 30, 33, 47
C
Cadre de responsabilisation de gestion, 16, 25, 50
 Capacités de gestion, 16, 23, 26, 36
 Capacités d'innovation des PME, 4, 23, 35, 22, 23
 Chaîne de valeur, 18, 22, 23, 36
 Collectivités rurales, 8, 10, 30, 41, 48
 Collectivités urbaines, 8, 10, 30, 41, 48
 Compétitivité des entreprises (PME), 8, 10, 18, 22, 23, 35, 36, 41
 Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions, 4, 6, 10, 29, 34, 36-38, 41, 43
 Croissance durable, 4, 34, 35
 Croissance économique, 1, 2, 4, 13, 17, 18, 20, 21, 41
D
 Démarrage d'entreprises, 18, 22-24
 Développement d'entreprises, 21, 36
 Développement des capacités des PME, 4, 35
 Développement des collectivités, 8, 10, 18, 20, 30, 31, 41, 46-48
 Développement de marchés, 18, 22, 35, 36
E
 Développement du milieu, 30, 31
 Développement durable, 42, 43
 Développement régional, 2, 4, 5, 17, 38-40, 45-48
 Diversification du tissu économique, 10, 41
 Diversification économique des régions et des collectivités, 4, 17, 18, 20, 44, 45
 Domaines d'intervention de l'Agence, 10
F
 Emploi, 4, 10, 13-15, 21, 35, 36, 41
 Enjeux, 2, 5, 20, 24, 25, 31, 39, 48
 Entrepreneuriat, 30, 31, 43, 47
 Entreprises innovantes, 18, 22-24, 34
 Entreprises stratégiques, 35, 36
 Équipements collectifs économiques, 18, 20, 21, 31
 Évaluation, 8, 16, 25-27, 44
F
 Fonds canadien sur l'infrastructure
 stratégie, 8, 32
 Fonds en fiducie pour le développement communautaire, 14, 20
 Fonds sur l'infrastructure municipale rurale, 32, 50
G
 Gestion axée sur les résultats, 17, 19, 25
 Grappes, 35, 38
 Groupe d'experts indépendant, 4, 16, 19, 24
I
 Indicateurs de rendement, 16, 26
 Infrastructures, 7-10, 13, 30, 32, 33, 41, 46, 48
 Initiative de diversification économique des collectivités – Vitalité (IDEC-Vitalité), 18, 20, 21
 Innovation, 4, 13, 15, 18, 22, 23, 34-37, 47

5.2 Bureaux d'affaires de l'Agence

Abitibi-Témiscamingue 906, 5 ^e Avenue Val-d'Or (Québec) J9P 1B9 Tél. : 819-825-5260 • 1-800-567-6451 Télécopieur : 819-825-3245	Bas-Saint-Laurent 2, rue Saint-Germain Est, bureau 310 Rimouski (Québec) G5L 8T7 Tél. : 418-722-3282 • 1-800-463-9073 Télécopieur : 418-722-3285	Centre-du-Québec <i>Place du Centre</i> 150, rue Marchand, bureau 502 Drummondville (Québec) J2C 4N1 Tél. : 819-478-4664 • 1-800-567-1418 Télécopieur : 819-478-4666	Côte-Nord 701, boul. Laure Bureau 202B, C. P. 698 Sept-Îles (Québec) G4R 4K9 Tél. : 418-968-3426 • 1-800-463-1707 Télécopieur : 418-968-0806	Estrie <i>Place André Paton</i> 65, rue Belvédère Nord, bureau 240 Sherbrooke (Québec) J1H 4A7 Tél. : 819-564-5904 • 1-800-567-6084 Télécopieur : 819-564-5912	Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine 120, rue de la Reine, 3 ^e étage Gaspé (Québec) G4X 2S1 Tél. : 418-368-5870 • 1-866-368-0044 Télécopieur : 418-368-6256	Ile-de-Montreal 3340, boul. de l'Assomption Montréal (Québec) H1N 3S4 Tél. : 514-283-2500 • 1-800-322-4636 Télécopieur : 514-496-8310	Laval — Laurentides — Lanaudière <i>Tour Triomphe II</i> 2540, boul. Daniel-Johnson, bureau 204 Laval (Québec) H7T 2S3 Tél. : 450-973-6844 • 1-800-430-6844 Télécopieur : 450-973-6851	Mauricie <i>Immeuble Bourg du Fleuve</i> 25, rue des Forges, bureau 413 Trois-Rivières (Québec) G9A 2G4 Tél. : 819-371-5182 • 1-800-567-8637 Télécopieur : 819-371-5186	Montréal <i>Place Agropur</i> 101, boul. Roland-Therrien, bureau 400 Longueuil (Québec) J4H 4B9 Tél. : 450-928-4088 • 1-800-284-0335 Télécopieur : 450-928-4097	Nord-du-Québec <i>Tour de la Bourse</i> 800, square Victoria, bureau 3800, C. P. 247 Montréal (Québec) H4Z 1E8 Tél. : 514-283-8131 • 1-800-561-0633 Télécopieur : 514-283-3637	Point de service, Chibougamau : Tél. : 418-748-2175 • 1-877-748-2175	Outaouais 259, boul. Saint-Joseph, bureau 202 Gatineau (Québec) J8Y 6T1 Tél. : 819-994-7442 • 1-800-561-4353 Télécopieur : 819-994-7846	Québec — Chaudière-Appalaches <i>Place Ibernville IV</i> 2954, boul. Laurier, bureau 030 Québec (Québec) G1V 4T2 Tél. : 418-648-4826 • 1-800-463-5204 Télécopieur : 418-648-7291	Saguenay — Lac-Saint-Jean 170, rue Saint-Joseph Sud, bureau 203 Alma (Québec) G8B 3E8 Tél. : 418-668-3084 • 1-800-463-9808 Télécopieur : 418-668-7584	SERVICES ORGANISATIONNELS <i>Tour de la Bourse</i> 800, Square Victoria, bureau 3800, C. P. 247 Montréal (Québec) H4Z 1E8 Tél. : 514-283-6412 • 1-866-385-6412 Télécopieur : 514-283-3302	Place du Portage, phase II 165, rue Hôtel-de-Ville C. P. 1110, succursale B Gatineau (Québec) J8X 3X5 Tél. : 819-997-3474 Télécopieur : 819-997-3340
---	---	--	--	--	--	--	--	---	---	--	--	--	--	--	---	--

5.1 Liste des acronymes

AAP	Architecture des activités de programme
CRCG	<i>Cadre de responsabilisation de gestion</i>
ETP	Équivalent temps plein
FCIS	Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique
FIMR	Fonds sur l'infrastructure municipale rurale
GAR	Gestion axée sur les résultats
MRC	Municipalité régionale de comté
OBNL	Organisme à but non lucratif
PDC	Programme de développement des collectivités
PIC	Programme infrastructures Canada
PME	Petites et moyennes entreprises
R-D	Recherche et développement
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDD	Stratégie de développement durable

Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement
Ce programme vise à renforcer la compétitivité des entreprises de fabrication de textiles; il les aide :

- à améliorer leur productivité
- à réduire leurs coûts
- à accroître leur efficacité
- à diversifier leur production vers des produits à grande valeur ajoutée dans des marchés à créneaux en croissance.

La mise en œuvre du programme est assurée par l'Agence au Québec et par Industrie Canada dans les autres provinces. Ce programme prend fin le 31 mars 2010.



Renseignements :

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/Prog_cantex.asp?LANG=FR

Programme de développement des collectivités

Ce programme national permet d'appuyer des collectivités dans toutes les régions du pays pour les aider à prendre en main le développement économique de leur milieu local. Au Québec, le PDC soutient financièrement 57 Sociétés d'aide au développement des collectivités; il appuie également 15 Corporations de développement économique communautaire et 10 Centres d'aide aux entreprises.



Renseignements :

[http://www.decc-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/Prog_pdc.asp?LAN\(1\)=FR](http://www.decc-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/Prog_pdc.asp?LAN(1)=FR)

Programme Recherche en développement régional

Ce programme contribue à promouvoir le développement et la diversification de l'économie des régions du Québec. Son objectif est de générer et de diffuser des connaissances utiles en développement économique et régional pour les acteurs du développement. Ces connaissances renforcent ainsi leur capacité à agir sur le développement et à participer de façon éclairée à un dialogue continu portant sur les enjeux et les problématiques de développement économique et régional.

Programmes mandatés par le gouvernement du Canada

Programme infrastructures Canada - Entente Canada-Québec 2000

Dans le cadre du programme pancanadien d'infrastructures sous la responsabilité du Secrétaire du Conseil du Trésor, une entente Canada-Québec a été signée en octobre 2000 dont l'objectif est d'améliorer les infrastructures municipales, urbaines et rurales au Québec et la qualité de vie de ses citoyens. L'Agence agit, pour le compte du gouvernement du Canada, à titre de ministre fédéral responsable de la mise en œuvre au Québec. Cette entente a été modifiée en juillet 2005 afin de reporter la date de terminaison des déboursés du PIC jusqu'au 31 mars 2009. Depuis décembre 2005, selon les termes de l'entente, il n'est plus possible d'approuver de nouveaux projets dans le cadre du programme.



Renseignements :

[http://www.decc-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/Prog_intra.asp?LAN\(1\)=FR](http://www.decc-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/Prog_intra.asp?LAN(1)=FR)

Programmes réguliers

Programme Diversification des collectivités

Ce programme permet aux régions du Québec de maintenir et de développer leur base d'activité économique. La vitalité d'une collectivité est fonction de sa capacité à se développer, à croître et à s'épanouir en comptant sur ses propres atouts.

Ce programme, en vigueur du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2012, poursuit trois objectifs :

- favoriser le développement des collectivités et accroître leur mobilisation par l'élaboration de visions et de projets d'envergure locale et régionale
- appuyer les collectivités par le soutien à l'entrepreneuriat et par la création ou le maintien d'entreprises viables
- accroître les capacités des collectivités à attirer des touristes et des individus qualifiés.



Renseignements :

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/Prog_Diversif_Collect.asp?LANG=FR

Programme Croissance des entreprises et des régions

Ce programme renforce les conditions favorables à la croissance durable des régions et des PME. En vigueur du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2012, il vise :

- à aider les entreprises à être plus performantes et concurrentielles et à innover davantage afin de faciliter leur croissance durable
- à appuyer le transfert des technologies et des résultats de la recherche vers les entreprises
- à créer les conditions propices pour attirer des investissements étrangers et des organisations internationales.



Renseignements :

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/Prog_Crois_Entre_Region.asp?LANG=FR

Renseignements et références

L'Agence produit des renseignements pertinents pour la prise de décisions éclairées par les entrepreneurs et les intervenants locaux et régionaux et les rend plus accessibles et utilisables. Il s'agit également de les référer aux ressources susceptibles de répondre adéquatement à leurs besoins spécifiques en temps opportun. À cet effet, l'Agence s'appuie sur les Centres de services aux entreprises du Canada œuvrant au Québec, soit *Info Entrepreneurs* à Montréal et *Ressources Entreprises* à Québec, pour l'Est du Québec. Ces organismes fournissent des services de renseignement et de référence ainsi que de la documentation aux entrepreneurs et aux intervenants locaux et régionaux au Québec.

Aide financière

L'Agence dispose de divers programmes et services lui permettant d'accorder des contributions (remboursables et non remboursables) et, de façon exceptionnelle, des subventions aux PME et aux organismes qui leur viennent en appui et aux collectivités.

4.5.2 Programmes de l'Agence

MANDAT DE BASE

Programmes réguliers

- Programme Diversification des collectivités
- Programme Croissance des entreprises et des régions
- Programme de développement des collectivités (PDC)
- Programme Recherche en développement régional

MANDATS SPÉCIAUX

Programmes mandatés par le gouvernement du Canada

- Programme Infrastructures Canada – Entente Canada-Québec 2000
- Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement

Il s'agit pour l'Agence d'aider des entrepreneurs ainsi que des intervenants locaux et régionaux à concevoir et à mettre au point des orientations, une stratégie, un plan d'affaires, un plan d'action ou un projet, ou d'aider à planifier un montage financier, à déterminer des sources de financement, etc. À l'Agence, la prestation d'avis par un membre de son personnel ou l'accompagnement sont des services rendus à un entrepreneur ou à un intervenant local sur une base individuelle et de façon adaptée à sa situation propre. La prestation d'avis est une aide ponctuelle. Une démarche d'accompagnement est une aide systématique, soutenue et prolongée, à diverses étapes du cheminement du promoteur dans la conception et la réalisation de son projet.

Accompagnement et avis

En matière de programmes et de services, l'Agence déploie auprès des promoteurs divers outils d'intervention composés essentiellement d'activités d'accompagnement et d'avis, de renseignements et de référence et d'aide financière.

4.5.1 Outils d'intervention de l'Agence

Pour promouvoir le développement et la diversification économique des régions du Québec et pour atteindre les résultats de ses six activités de programme décrites dans la section 3, l'Agence utilise et met à la disposition de ses promoteurs des outils et des programmes qui lui permettent d'intervenir en développement régional.

4.5 Outils et programmes de l'Agence

Ces méthodes sont utilisées pour les projets approuvés depuis le 1^{er} avril 2007. Elles ne pourront être appliquées systématiquement aux autres projets actifs approuvés sous les anciens programmes en fonction de résultats attendus différents.

En 2007-2008, l'Agence a porté une attention particulière à l'amélioration de la qualité de ses données sur le rendement. Elle a notamment déterminé des méthodes de collecte de données plus adaptées aux capacités des promoteurs et à ses besoins et elle a défini des sources de données uniformes pour chaque indicateur.

4.4.2 Amélioration continue

du fait qu'il s'agira de l'an 1 des nouveaux programmes, les données sur les résultats intermédiaires qui apparaîtront dans le Rapport ministériel sur le rendement se terminant le 31 mars 2008 seront partielles.

4.3 Tableaux en version électronique affichés sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor

Les tableaux indiqués ci-dessous apparaissent uniquement sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor :

- 4.3.1 Renseignements sur les programmes de paiement de transfert (subventions, contributions et autres paiements de transfert)
- 4.3.2 Évaluations
- 4.3.3 Achats écologiques
- 4.3.4 Vérifications internes
- 4.3.5 Services reçus à titre gracieux
- 4.3.6 Source de revenus non disponibles



Renseignements :

www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp

4.4 Stratégie de mesure du rendement

4.4.1 Une stratégie quinquennale

La stratégie de mesure du rendement appliquée à l'Agence s'appuie sur l'observation systématique des indicateurs de résultat définis dans son cadre de mesure du rendement 2007. Ces indicateurs permettront de mesurer en continue l'atteinte des résultats visés et d'alimenter la prise de décision stratégique de l'Agence au cours de l'exercice 2008-2009.

Des indicateurs d'extrants (activités) ainsi que des indicateurs de résultats se trouvent parmi les indicateurs qui feront l'objet de suivis.

En raison de leur nature, les résultats escomptés se manifesteront sur une période plus ou moins longue pouvant aller jusqu'à cinq ans. La plupart d'entre eux ne seront pas observables l'année même du déboursé. Par exemple l'augmentation attendue du chiffre d'affaires d'une entreprise à la suite d'un investissement réalisé avec l'aide de l'Agence ne se manifeste souvent qu'après deux ans.

Ainsi, la stratégie de mesure du rendement de l'Agence s'étale sur un horizon de cinq ans et les rapports annuels sur la mesure du rendement se limiteront, dans les premières années, aux extrants, aux résultats immédiats et aux résultats intermédiaires. En raison

Stratégie de développement durable (SD) de l'Agence (suite)

Objectif de l'Agence en matière de *Vitalité des collectivités* : Appuyer des collectivités pour qu'elles contribuent à une économie prospère et durable.

Objectifs du gouvernement du Canada	Mesure du rendement	Résultats prévus de l'Agence pour 2008-2009
<ul style="list-style-type: none"> ■ air pur ■ réduction des émissions de gaz à effet de serre ■ développement et utilisation durables des ressources naturelles ■ gouvernance pour le développement durable. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ nombre de collectivités sensibilisées ■ nombre de plans tenant compte du développement durable ■ nombre d'initiatives et de projets en développement durable réalisés dans les collectivités ■ étude de cas réalisée pour mieux cerner les impacts des initiatives ou des projets sur le développement des collectivités ■ nombre de projets et d'activités de soutien à l'entrepreneuriat vert ■ nombre de projets de tourisme tenant compte du développement durable. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des collectivités sont sensibilisées et mobilisées, et elles ont élaboré une vision ainsi que des plans de développement et de diversification qui tiennent compte des principes du développement durable. ■ Des initiatives et des projets de développement durable sont réalisés dans les collectivités. ■ L'entrepreneuriat vert est soutenu. ■ Des collectivités bénéficient de projets de tourisme qui tiennent compte du développement durable.

Objectif de l'Agence en matière de *Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions* : Contribuer à améliorer la performance des PME et des régions du Québec en matière de développement durable.

Objectifs du gouvernement du Canada	Mesure du rendement	Résultats prévus de l'Agence pour 2008-2009
<ul style="list-style-type: none"> ■ air pur ■ réduction des émissions de gaz à effet de serre ■ développement et utilisation durables des ressources naturelles. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ nombre de produits, services et technologies environnementales commercialisés. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les entreprises disposent de meilleures capacités stratégiques pour saisir les occasions d'affaires vertes et elles sont plus performantes sur le plan environnemental. ■ Les entreprises sont engagées dans une démarche d'amélioration des capacités stratégiques selon les principes du développement durable et du rendement énergétique. ■ Des produits et des services écosympathiques ainsi que des technologies environnementales issus de la R-D sont commercialisés.

Note :

1 La SD de l'Agence a été modifiée pour tenir compte de la nouvelle ligne directrice sur les OBNL.



Renseignements sur la SD de l'Agence : www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/Strategie-FR/SD_2007-2010/tdm.html

Résultats prévus de l'Agence pour 2008-2009

D'ici 2010, un outil diagnostique du développement durable sera mis en œuvre dans les bureaux d'affaires. Les gestionnaires et le personnel de l'Agence ont une compréhension commune du concept de développement durable, ils sont sensibilisés aux engagements formulés dans la quatrième SDD de l'Agence et ils ont pris connaissance des protocoles d'entente avec les partenaires. De l'information sur le développement durable est accessible au sein de l'Agence.

Mesure du rendement

Objectif de l'Agence en matière d'habilitation :
Poursuivre l'habilitation du personnel en matière de développement durable.

Objectif du
gouvernement du Canada
collectivités durables

Mesure du rendement

Résultats prévus de l'Agence pour 2008-2009

Les engagements de la SDD sont intégrés aux processus décisionnels dès la planification.

Des mécanismes de gouvernance clairs et efficaces intègrent le développement durable aux processus décisionnels.

Objectif de l'Agence en matière de gouvernance : Renforcer la gouvernance et la prise de décision pour appuyer le développement durable.

4.2 Stratégie de développement durable (SDD) de l'Agence

Dépenses prévues (en milliers de dollars)		2008-2009		2009-2010		2010-2011		du Canada	
le secteur de résultats		du gouvernement							
Activités de	Résultats finaux	<p>Résultat stratégique n° 3 : Politiques, représentation et coopération</p>							
programme	escomptés	<p>Politiques, programmes et initiatives</p> <p>■ Les collectivités et les régions du Québec bénéficient d'une action fédérale adaptée, cohérente et efficace qui génère des retombées socio-économiques et les collectivités et les régions du Québec saisissent des occasions d'affaires et de développement.</p>							
		287 387	234 776	218 112					
		6 881	6 881	6 808					
		Croissance économique forte							
		Total							

du gouvernement du Canada

Résultat stratégique n° 1 : Vitalité des collectivités

Résultat stratégique n° 2 : Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions

Croissance économique forte

41

PROGRAMMES DE SUBVENTION ET DE CONTRIBUTION

Subventions et contributions
Fonctionnement
ETP

(en milliers de dollars)

Architecture des activités de programme	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011
	2008- 2009	2010- 2011				

Résultat stratégique n° 3 : Politiques, représentation et coopération
Activité de programme : Politiques, programmes et initiatives

Programme Recherche en développement régional	950	950	950	—	—	—
Total	950	950	950	5 931	5 931	5 858
						49

Note : Le nombre d'ETP et les dépenses prévues en fonctionnement incluent, outre la gestion des projets de subvention et de contribution, les activités de consultation, d'accompagnement et de transfert et de partage de connaissances produites par la recherche, les activités de représentation et d'influence, et les activités de coopération et de collaboration.

Résultat stratégique n° 3 : Politiques, représentation et coopération
Activité de programme : Politiques, programmes et initiatives
— Résultats immédiats escomptés —

Recherche et analyse stratégique

Des connaissances sont produites à l'intention des acteurs en développement économique et régional.
Ces nouvelles connaissances sont transférées.
Des experts et des organisations en développement décident de collaborer en réseaux.

Représentation et influence

Les réalités des régions du Québec sont prises en compte dans le processus décisionnel gouvernemental.
Les collectivités et les régions du Québec sont sensibilisées aux priorités et à l'action fédérales au Québec.

Coopération et collaboration

L'Agence a collaboré avec des organismes gouvernementaux fédéraux et avec des acteurs du développement.
L'Agence a exploré la possibilité de coopérer avec des organismes gouvernementaux non fédéraux.

Politiques, programmes et initiatives : renforcer les capacités de l'Agence à élaborer – ou à participer à la formulation – des politiques, des programmes et des initiatives qui répondent mieux aux besoins des régions du Québec et qui renforcent la pertinence de l'action fédérale en développement régional au Québec.

3.3.1 Activité de programme : Politiques, programmes et initiatives

Cette activité de programme permet aux régions et aux collectivités du Québec de bénéficier d'une action fédérale adaptée, cohérente et efficace qui génère des retombées socio-économiques, notamment en créant et en diffusant des connaissances en développement économique et régional utiles pour les acteurs du développement et en saisissant des occasions d'affaires et de développement.

Trois objectifs soutiennent cette activité de programme :

- Recherche et analyse stratégique : renforcer les capacités de recherche et d'analyse qui permettent aux organisations et aux acteurs du développement de disposer de connaissances utiles sur les nouvelles tendances, les enjeux et les défis de développement. Le programme Recherche en développement régional appuie cet objectif.
- Représentation et influence : représenter l'Agence de manière proactive sur les questions qui concernent le développement régional afin que les réalités des régions du Québec soient prises en compte dans le processus décisionnel gouvernemental et influencer les autres institutions fédérales afin que leurs politiques, leurs programmes et leurs initiatives aient des retombées économiques positives au Québec.
- Coopération et collaboration : explorer des actions de coopération avec des organismes gouvernementaux non fédéraux et les acteurs du développement et développer des actions de collaboration avec des organismes gouvernementaux fédéraux.

Résultat stratégique n° 2 : *Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions*
 Activité de programme : *Positionnement concurrentiel des régions*
 — Résultats immédiats escomptés —

Pôles de compétitivité

- Les entreprises et les autres organisations d'un même secteur ou d'une même région sont organisées en réseaux, elles partagent et mettent en œuvre un plan de développement.
- Les entreprises sont intégrées aux chaînes d'approvisionnement sectorielles ou régionales par leur participation aux activités de réseaux ou de grappes.
- La recherche appliquée menée avec les entreprises est intensifiée.
- Les résultats de la recherche sont transférés aux entreprises.
- L'offre de services et l'offre de transferts technologiques répondent aux besoins des entreprises.

Promotion internationale

- Des plans sont élaborés pour mettre en valeur les facteurs de localisation, en concertation avec les partenaires du Québec et du Canada.
- Des organisations internationales sont attirées au Québec et s'y établissent.

3.3 Résultat stratégique n° 3 :

Politiques, représentation et coopération

Les efforts que l'Agence fournit en élaboration de politiques, en représentation et en coopération permettront aux régions et aux collectivités du Québec de bénéficier de politiques, de programmes et d'initiatives fédérales qui renforcent le développement économique des régions du Québec par la prise en compte des priorités gouvernementales et des réalités de ces régions et par le renforcement de la valeur ajoutée de l'action fédérale en développement régional.

3.2.2 Activité de programme :

Positionnement concurrentiel des régions

Concernant cette activité de programme, l'Agence entend améliorer la compétitivité internationale des régions en mettant en valeur leur savoir et leurs avantages compétitifs sur la scène internationale. Elle vise deux objectifs :

Pôles de compétitivité : développer et consolider des pôles de compétitivité à rayonnement régional et des pôles d'excellence de calibres national et international. Pour y parvenir, l'Agence compte favoriser l'innovation et le réseautage des acteurs du savoir, soutenir le développement d'une masse critique du savoir et appuyer la valorisation et le transfert technologiques. Promotion internationale : faire valoir la compétitivité internationale des régions du Québec. Pour y parvenir, l'Agence prévoit privilégier la promotion intégrée des facteurs de localisation, l'attraction des investissements directs étrangers et les réinvestissements des entreprises étrangères déjà établies au Québec.

PROGRAMMES DE SUBVENTION ET DE CONTRIBUTION

Subventions et contributions
Fonctionnement¹ | ETP

Architecture des activités de programme

2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	2009-2010
—	—	—	—	—	—	—	—

Résultat stratégique n° 2 : Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions
Activité de programme : Positionnement concurrentiel des régions

Programme Croissance des entreprises et des régions

2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	2009-2010
38 266	38 957	37 046	—	—	—	—	—

Note :

1 Provenant de plusieurs sources, les frais de fonctionnement ne sont pas ventilés par programme.

PROGRAMMES DE SUBVENTION ET DE CONTRIBUTION

Subventions et contributions Fonctionnement¹ ETP

(en milliers de dollars)

Architecture des activités de programme	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2010-2011
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Résultat stratégique n° 2 : Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions

Activité de programme : Compétitivité des entreprises (PME)

Programme Croissance des entreprises et des régions	65 060	58 433	52 904	—	—	—
Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement	2 703	2 663	2 663	—	—	—
Total	67 763	61 096	55 567	12 353	10 490	9 477
						103

Note :

1 Provenant de plusieurs sources, les frais de fonctionnement ne sont pas ventilés par programme.

Résultat stratégique n° 2 : Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions

Activité de programme : Compétitivité des entreprises (PME)

— Résultats immédiats escomptés —

Développement des capacités des entreprises

- Les entreprises et les entrepreneurs disposent de renseignements généraux sur les programmes et les services gouvernementaux.
- Les entrepreneurs disposent d'outils pour améliorer leur prise de décision concernant l'avenir de leur entreprise.
- Les entreprises sont engagées dans une démarche d'amélioration de leurs capacités de développement de marchés.
- Les entreprises disposent de meilleures capacités et d'occasions de développement de marchés.
- Les entreprises disposent d'une offre de services en développement de marchés qui concourt à l'augmentation de leurs ventes internationales.
- Les entreprises innovantes sont engagées dans une démarche d'amélioration de leurs capacités de gestion de la R-D et de l'innovation.
- Les entreprises innovantes augmentent leurs activités internes de R-D et d'innovation de produits et de procédés, et elles les commercialisent.
- Les entreprises disposent d'une offre de services efficace qui concourt à l'augmentation des activités internes de R-D et d'innovation, et elles les commercialisent.
- Les entreprises sont engagées dans une démarche d'amélioration de la gestion de leur production, de leur approvisionnement et de leur logistique de distribution.
- Les entreprises améliorent leur gestion de la chaîne de valeur et augmentent leur productivité (et leur chiffre d'affaires) par l'adoption de technologies, de nouveaux procédés ou par l'acquisition de nouveaux équipements.
- Les entreprises disposent d'une offre de services efficace qui concourt à l'amélioration de leur gestion de la chaîne de valeur, à l'adoption des technologies et de nouveaux procédés et à l'acquisition de nouveaux équipements.

Développement d'entreprises stratégiques

- Des entreprises innovantes sont établies.
- Les investissements réalisés ont des effets importants sur la création d'emplois et sur les chiffres d'affaires des entreprises appuyées.

Le SENS des MOTS

PME à potentiel innovant

Entreprise des secteurs primaire, manufacturier ou de services qui a introduit l'innovation dans ses processus ou ses produits. Elle consacre généralement moins de 3 % de son chiffre d'affaires à la R-D.

PME fortement innovantes

Entreprise dans laquelle les technologies occupent une place centrale. Elle consacre, en général, plus de 3 % de ses revenus à des activités formelles de R-D et, le plus souvent, de façon récurrente.

- Développement des capacités des entreprises (PME) à potentiel innovant ou des PME fortement innovantes : favoriser l'augmentation des capacités stratégiques de gestion, d'innovation, d'adoption de technologies de pointe, de développement de marchés, d'intégration aux chaînes de production globalisées; favoriser le soutien aux organisations dédiées à l'amélioration des capacités stratégiques des PME; et faciliter la structuration des grappes afin de relever la performance et faciliter l'adaptation des PME.
 - Développement d'entreprises stratégiques : appuyer l'établissement et les premières phases d'expansion d'entreprises dans des activités économiques jugées stratégiques pour le développement d'une région.
- Cette activité de programme permet aux entreprises d'être performantes et concurrentielles en rehaussant la productivité, les revenus gagnés et le nombre d'emplois dans les régions, ce qui contribue à générer des conditions favorables à la croissance durable. Deux objectifs soutiennent cette activité de programme :
- ### 3.2.1 Activité de programme : *Compétitivité des entreprises (PME)*

- *Compétitivité des entreprises (PME)* : favoriser la compétitivité des PME par l'augmentation de leurs capacités à innover, à adopter des technologies de pointe et à développer des marchés.
 - *Positionnement concurrentiel des régions* : favoriser le positionnement concurrentiel des régions par le développement et la consolidation de pôles de compétitivité reconnus au Québec et au Canada et par l'attraction d'investissements étrangers et des organisations internationales.
- Deux activités de programme appuient ce résultat stratégique :

3.1.3 Activité de programme : Mesures d'intervention spéciales

L'Agence ne dispose pas de fonds dédiés à cette activité de programme. Cette activité permettrait à l'Agence de venir en aide à des collectivités ou à des régions qui font face à des chocs économiques importants tels que la fermeture d'usines dans un secteur industriel, ou à des désastres naturels (inondations au Saguenay, verglas à Montréal et en Montérégie).

3.2 Résultat stratégique n° 2 : Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions

Ce deuxième résultat stratégique renforce les conditions favorables à la croissance durable des régions et des PME. Afin d'atteindre des résultats concrets et mesurables, l'Agence poursuit trois objectifs au regard de ce résultat stratégique :

- aider les entreprises à être plus performantes et concurrentielles et à innover davantage afin de faciliter leur croissance durable
- appuyer le transfert des technologies et des résultats de la recherche vers les entreprises
- créer les conditions propices pour attirer des investissements étrangers et des organisations internationales.

Architecture des activités de programme	2008-2009		2009-2010		2010-2011		2008-2009		2009-2010		2010-2011		2008-2009		2009-2010		2010-2011		2008-2009		2009-2010		2010-2011	
	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010
Subventions et contributions																								
Fonctionnement																								
Totaux – Dépenses prévues																								
ETP																								
Architecture des activités de programme	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010
Compétitivité des entreprises (PME)	67 763	61 096	55 567	12 353	10 490	9 477	80 116	71 586	65 044	103														
Positionnement concurrentiel des régions	38 266	38 957	37 046	6 524	6 524	6 096	44 790	45 481	43 142	54														
Total	106 029	100 053	92 613	18 877	17 014	15 573	124 906	117 067	108 186	157														

L'activité de programme *Infrastructures* poursuit trois objectifs :

- Qualité de l'eau : favoriser la disponibilité de l'eau potable et de meilleurs systèmes de gestion des eaux usées.
- Route et transport collectif : faciliter le déplacement sécuritaire et efficace des personnes et des marchandises et lutter contre la congestion et réduire la pollution.
- Actifs à incidences économiques, urbaines ou régionales : favoriser le développement d'infrastructures liées au tourisme ainsi que les installations culturelles et récréatives des collectivités.

PROGRAMMES DE SUBVENTION ET DE CONTRIBUTION

ETP	Subventions et contributions		Fonctionnement		(en milliers de dollars)		2008-2009
	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	
Architecture des activités	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009
de programme	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009
Résultat stratégique n° 1 : Vitalité des collectivités							
Activité de programme : Infrastructures							
Programme infrastructures							
Canada	24 448	—	—	—	—	—	—
Total	24 448	—	—	2 602	2 195	1 409	22

Note : Le nombre d'ETP et les dépenses prévues en fonctionnement ont trait à la gestion du FIMR et des projets du FCIS. L'Agence agit à titre de mandataire du ministère des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités qui assume la responsabilité du programme.

Note : Le nombre d'ETP et les dépenses prévues en fonctionnement ont trait à la gestion du FIMR et des projets du FCIS. L'Agence agit à titre de mandataire du ministère des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités qui assume la responsabilité du programme.

Résultat stratégique n° 1 : Vitalité des collectivités Activité de programme : *Infrastructures* — Résultats immédiats escomptés —

Qualité de l'eau

- Les municipalités disposent d'une eau potable de qualité.

Route et transport collectif

- Les villes et les municipalités bénéficient d'une infrastructure de transport sécuritaire et contribuent à la réduction de la congestion et de la pollution.

Actifs à incidences économiques, urbaines ou régionales

- Le maintien et le renouvellement des actifs améliorent la base de l'activité économique des collectivités.

3.1.2 Activité de programme : Infrastructures

L'amélioration de la qualité de vie dans les villes et dans les collectivités est l'une des principales priorités du gouvernement du Canada. En collaboration avec les provinces, les territoires, les municipalités ainsi que les Premières Nations et le secteur privé, le gouvernement du Canada a mis en œuvre différents programmes d'infrastructures mixtes. Le ministère des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités est le responsable de ces programmes à l'échelle nationale.

Au cours de 2008-2009, l'Agence poursuivra la gestion et l'administration de l'Entente Canada-Québec relative au Programme infrastructures Canada (PIC) et du Fonds sur l'infrastructure municipale rurale (FIMR) dont les enveloppes respectives sont de 515,5 millions de dollars et de 234,8 millions de dollars. La gestion de ces deux programmes est en partenariat avec le gouvernement du Québec. La gestion du Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS) – programme dont le financement est accordé à des projets dont les coûts admissibles minimum sont de 75 millions de dollars – s'ajoute aux deux programmes mentionnés précédemment. Dans cette optique, l'Agence a la responsabilité de gérer tous les aspects de l'Entente du projet de Développement du Versant Soleil et du Versant Nord de Station Mont-Tremblant dont la contribution fédérale est de 47,5 millions de dollars. Deux autres projets vont s'ajouter au cours de l'exercice financier, soit le projet Assainissement de la Rivière Saint-Charles et revitalisation des berges à Québec dont la contribution fédérale est de 36,5 millions de dollars et le projet Mise à niveau des usines d'eau potable de la Ville de Montréal – Atwater et Charles-J.-Des Bâillets, projet dont la contribution fédérale est de 58,5 millions de dollars.

De plus, dans le budget de 2007, le gouvernement du Canada dévoilait son plan d'infrastructure intitulé Chantiers Canada doté de 33 milliards de dollars qui vise à construire un Canada plus fort, sécuritaire et meilleur. Dans cette visée, le nouveau programme Fonds Chantiers Canada comporte des investissements pancanadiens d'une valeur de 8,8 milliards de dollars sur sept ans dans des catégories d'infrastructures telles que le réseau routier national, le transport en commun, l'assainissement de l'eau et les infrastructures du traitement des eaux usées. Ces investissements aideront à appuyer de grands projets stratégiques de même que des projets municipaux de plus petite envergure. Au cours de 2008-2009, le rôle de l'Agence, dans le cadre de ce nouveau programme prioritaire pour le gouvernement du Canada, se préciserait pour en arriver à mieux cerner son niveau d'intervention.

PROGRAMMES DE SUBVENTION ET DE CONTRIBUTION

Subventions et contributions		Fonctionnement		ETP	
Architecture des activités	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009
Résultat stratégique n° 1 : Vitalité des collectivités					
Activité de programme : Développement des collectivités					
Programme Diversification des collectivités	64 782	54 466	52 086	—	—
Programme de développement des collectivités	32 000	32 400	29 181	—	—
Subvention – 400 ^e de Québec	9 750	—	—	—	—
Total	106 532	86 866	81 267	22 018	21 767
				20 442	183

Note:

1 Provenant de plusieurs sources, les frais de fonctionnement ne sont pas ventilés par programme.

Résultat stratégique n° 1 : Vitalité des collectivités
 Activité de programme : Développement des collectivités
 — Résultats immédiats escomptés —

Mobilisation des collectivités (Capital social)

- Les acteurs du développement sont mobilisés autour d'enjeux de développement propres à leur collectivité. Les acteurs du développement se sont dotés d'une vision ainsi que de plans de développement et de diversification. Des initiatives et des projets de développement sont mis en œuvre dans la collectivité ou dans la région. Des groupes cibles participent à l'économie de leur collectivité (notamment les communautés de langue officielle en situation minoritaire).

Développement du milieu

- Les individus désireux de se lancer en affaires bénéficient d'un soutien direct et adapté en entrepreneuriat.
- Des PME (de rayonnement local et régional) sont créées.
- Des PME (de rayonnement local et régional) se développent et se consolident.

Milieux attrayants

- Les acteurs du développement touristique se sont structurés et se sont dotés d'un plan en matière de développement et de commercialisation de l'offre.
- L'offre touristique est améliorée, augmentant la fréquentation des touristes hors Québec.
- Les activités de commercialisation sont mises en œuvre, augmentant la fréquentation des touristes hors Québec.
- Des projets structurants sont mis en œuvre, augmentant la fréquentation des touristes hors Québec.
- Les collectivités évoluent dans une démarche leur permettant de disposer d'un atout à potentiel attractif.
- Les collectivités disposent d'équipements collectifs pour augmenter ou pour consolider leur développement économique.

3.1.1 Activité de programme : Développement des collectivités

Cette activité de programme permet aux régions et aux collectivités du Québec de maintenir et de développer leur base d'activité économique. Sous cette activité de programme, l'Agence poursuit trois objectifs afin d'atteindre des résultats concrets et mesurables :

- Mobilisation des collectivités (Capital social) : accroître la capacité des collectivités afin qu'elles soient mieux outillées pour prendre en charge leur développement.
- Développement du milieu : encourager l'entrepreneuriat et augmenter le nombre d'entreprises créées et durables.
- Milieux attrayants : accroître l'attrait des collectivités afin d'attirer et de retenir des touristes et une main-d'œuvre qualifiée.

Trois activités de programme appuient ce résultat stratégique :

- *Développement des collectivités* : développer une collectivité au regard de ses capacités d'adaptation socio-économique, de soutien à l'émergence de nouveaux entrepreneurs et à la création de petites entreprises, d'attraction de touristes et de maintien en poste de personnes qualifiées.
- *Infrastructures* : renouveler et construire des infrastructures publiques de qualité dans les collectivités rurales et urbaines du Québec.
- *Mesures d'intervention spéciales* : appuyer les collectivités qui font face à des chocs économiques importants.

Architecture des activités de programme	Résultat stratégique n° 1 : Vitalité des collectivités						Total	
	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2008- 2009	2009- 2010
Subventions et contributions	106 532	86 866	81 267	22 018	21 767	20 442	128 550	108 633
	des collectivités						101 709	
	Infrastructures	24 448	—	2 602	2 195	1 409	27 050	2 195
	Mesures d'intervention spéciales	—	—	—	—	—	—	—
Fonctionnement	130 980	86 866	81 267	24 620	23 962	21 851	155 600	110 828
							103 118	
Totaux – Dépenses prévues							205	
ETP								

ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Cette section présente l'ensemble des interventions de l'Agence en fonction de son architecture des activités de programme (AAP).

L'AAP constitue la structure de base qui permet à l'Agence d'affecter ses ressources à ses différents programmes et activités, puis de les gérer afin d'obtenir les résultats visés.

Pour être en mesure de répondre aux enjeux actuels et futurs des régions du Québec, l'Agence s'est dotée d'une AAP qui lui donnera les moyens de réaliser sa mission et son mandat en fonction de ses résultats stratégiques. L'Agence intervient sur trois résultats stratégiques :

Vitalité des collectivités

*Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions
Politiques, représentation et coopération.*

La ligne directrice décrite à la sous-section *Contexte organisationnel* (voir 2.1.3) pourrait faire en sorte que, dans certains cas, selon les projets ponctuels d'OBNL qui seront appuyés ou ceux que les fonds dégagés permettront éventuellement de financer, des résultats pourraient être plus difficiles à atteindre au profit d'autres.

3.1 Résultat stratégique n°1 : *Vitalité des collectivités*

La vitalité d'une collectivité est fonction de sa capacité à se développer, à croître et à s'épanouir en comptant sur ses propres atouts. Elle est en lien avec l'amélioration de la qualité de vie des citoyens. Elle permet aux collectivités du Québec d'être dynamiques afin qu'elles disposent de meilleures perspectives socio-économiques et qu'elles maintiennent et développent leur base d'activité économique.

Phase II – Obtention d'une information de qualité sur les dépenses et sur les résultats en temps opportun

Cette deuxième phase, débutant en 2008-2009, vise d'abord à améliorer la qualité de l'information à propos des coûts et du rendement. L'Agence s'assurera que les mécanismes de contrôle de la qualité sont adéquats et efficaces. Elle clarifiera ses modes et ses méthodes de collecte de données, tant pour améliorer la maîtrise des coûts de fonctionnement que pour pouvoir mesurer les résultats à long terme. Enfin, cette phase est aussi marquée par l'essai de cibles de résultat et d'investissement. De nouveaux outils seront développés (par exemple tableaux de bord de gestion) afin d'appuyer l'organisation dans l'apprentissage de la mesure et du suivi du rendement.

En se fiant sur une meilleure information et en se dotant d'outils appropriés, l'Agence suivra son rendement de façon plus rigoureuse, ce qui accroîtra sa capacité en matière d'examen des dépenses.

Phase III – Intégration de l'information sur les coûts et sur les résultats à la prise de décision

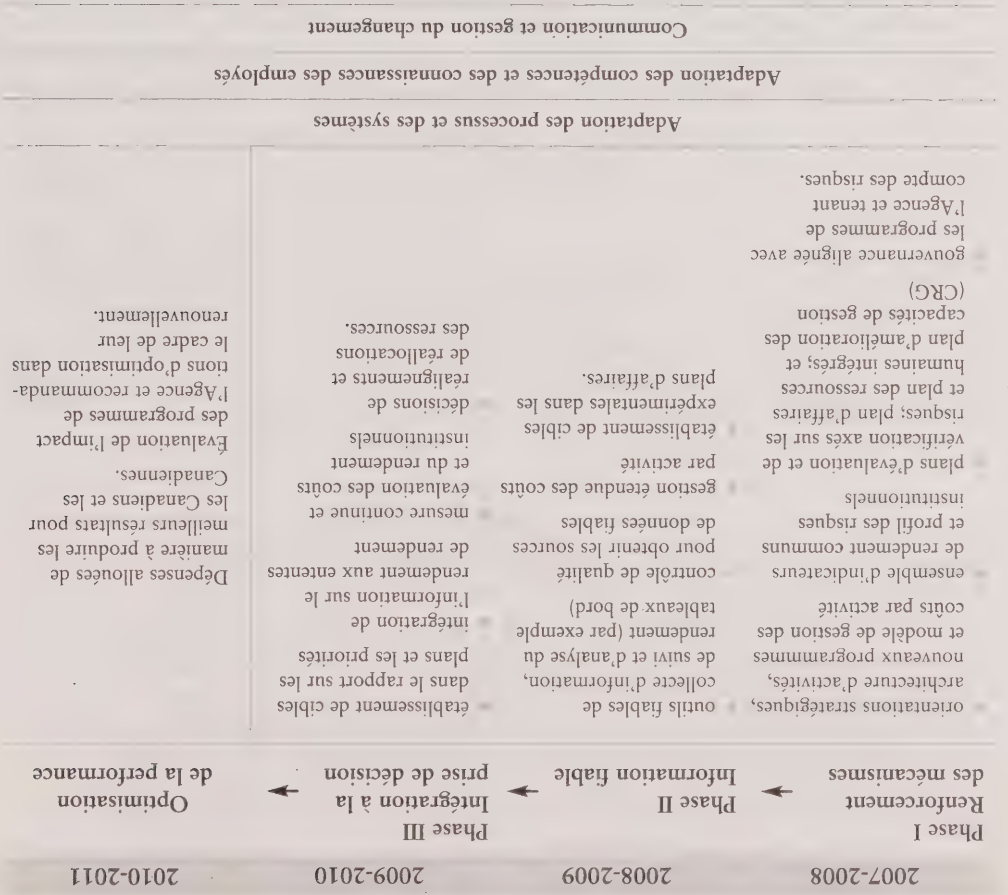
Le cycle de planification 2009-2010 devrait reposer sur de meilleures analyses des dépenses, du rendement et des risques. Il sera caractérisé par l'établissement de cibles de rendement réalistes et plus rigoureuses (qui seront déterminées dans le prochain rapport sur les plans et les priorités de l'Agence). Il sera alors possible d'associer ces mêmes résultats aux ententes de rendement des gestionnaires. Une plus grande maîtrise et un examen régulier des coûts de fonctionnement et des résultats permettront à l'Agence d'éclaircir ses décisions d'investissement et d'allocation de ressources. Le renouvellement des programmes (prévu en 2011-2012) exigera une évaluation pointue de l'impact de l'Agence sur les PME et sur les régions du Québec. La phase III sera donc le début des préparatifs à un nouvel examen des orientations stratégiques qui pourrait éventuellement conduire à la modification de certains aspects des programmes.

Formation, communications internes et gestion du changement

Ce programme ministériel de changement compte dans son ensemble plus d'une cinquantaine d'initiatives. La réalisation de plusieurs d'entre elles requiert des changements aux outils et aux processus de travail. Des manuels de procédures adaptés et une formation appropriée viendront appuyer le travail des conseillers et des analystes. Afin de maintenir le personnel à jour sur les changements, et surtout pour conserver un niveau d'engagement élevé de l'ensemble de l'organisation, des communications régulières continueront d'être réalisées. Enfin, la coordination et l'exécution de l'ensemble des chantiers continueront d'être assurées par un comité directeur ministériel constitué de membres de la haute gestion.

Phase I - Renforcement des mécanismes en matière de gestion des dépenses, des résultats et des risques

Cette phase, qui a débuté en 2007-2008, vise essentiellement à revoir les orientations stratégiques et l'architecture des activités de programme de l'Agence; à préciser les résultats et les indicateurs de rendement; à réviser les modèles d'allocation de ressources; à déterminer les risques institutionnels; à évaluer les capacités de gestion selon le CRG; et à adapter la structure de gouvernance. Cette phase vise également à amorcer l'intégration de ces éléments dans la planification (par exemple les plans d'affaires, les plans annuels de vérification et d'évaluation).



Le plan d'action ministériel sera mis en œuvre sur une période de douze à vingt-quatre mois. Les principaux éléments du plan sont les suivants :

renouvellement du site Internet de l'Agence afin de fournir des renseignements plus précis qui répondent mieux aux besoins des promoteurs

amélioration des procédures de suivi et de vérification des dossiers de façon à accroître l'efficacité de son fonctionnement et à alléger le fardeau administratif des promoteurs tout en renforçant la gestion axée sur les résultats et en améliorant la gestion axée sur les risques

réforme des procédures de fonctionnement internes de façon à réduire les délais de traitement des demandes et diffusion de nouvelles normes de service pour rendre compte des changements.

Prises ensemble, ces mesures permettront à l'Agence de tenir compte des principaux enjeux soulevés dans le rapport tout en générant des bénéfices significatifs en ce qui a trait à l'accroissement de l'efficacité de son fonctionnement. La mise en œuvre de ces mesures exigera une importante participation de presque tous les secteurs de l'Agence, notamment les Opérations, les Services corporatifs, les Communications, les Politiques et les Programmes ainsi que les Services juridiques.

Priorité n° 4 : Poursuivre l'amélioration de la gestion des dépenses, des résultats et des risques

Les ministères fédéraux doivent mettre en œuvre simultanément plusieurs initiatives pangouvernementales liées à l'amélioration de la gestion des dépenses et des résultats telles que le *Cadre de responsabilisation de gestion*, la *Structure de gestion, des ressources et des résultats*, les nouvelles politiques d'évaluation et de vérification, l'examen stratégique en profondeur des dépenses tous les quatre ans, etc. L'engagement de l'Agence envers ce programme de changement gouvernemental se traduira par la mise en œuvre progressive et intégrée de toutes ces initiatives échelonnée sur trois ans tout en s'appuyant sur un plan de communication interne et un plan de gestion du changement.

De façon réaliste, l'Agence entend donc poursuivre l'amélioration de la gestion des dépenses, des résultats et des risques en trois phases :

- Phase I : renforcement des mécanismes en matière de gestion des dépenses, des résultats et des risques
- Phase II : obtention d'une information de qualité sur les dépenses et sur les résultats en temps opportun
- Phase III : intégration de l'information sur les coûts et sur les résultats à la prise de décision.

Au regard du prédémarrage et du démarrage d'entreprises innovantes, l'Agence entend appuyer l'établissement et les premières phases d'expansion d'entreprises jugées innovantes et stratégiques pour le développement d'une région ainsi que l'expansion et la modernisation de moyens de production. Les entreprises innovantes en démarrage sont celles qui sont engagées dans un processus important de développement de produits, de procédé ou de technologie durant leur processus de démarrage.

2.2.2 Priorités de gestion

Priorité n° 3 : Mettre en œuvre le plan d'action ministériel au regard du rapport du Groupe d'experts indépendant sur l'efficacité dans l'exécution des programmes

Le rapport du Groupe d'experts indépendant déposé en décembre 2006 présente une série de recommandations visant à améliorer la prestation des subventions et des contributions. Les recommandations portent sur l'accroissement de la transparence des processus administratifs, le raccourcissement des délais de traitement des demandes, l'allègement du fardeau administratif des clientèles, la normalisation des procédures dans l'ensemble des ministères et l'amélioration de la coordination et de la collaboration interministérielles. L'Agence est directement touchée par les questions soulevées dans le rapport et elle participe activement au développement de la réponse aux recommandations qui y sont indiquées. En effet, elle a été désignée comme l'un des *ministères pionniers* invités à déterminer les mesures que le gouvernement du Canada doit prendre en réponse au rapport.

La participation de l'Agence prend plusieurs formes. Elle participe au groupe de travail technique qui élabore des mesures particulières en réponse au rapport et également aux comités directs aux niveaux du sous-ministre adjoint et du sous-ministre. L'Agence prend part donc à un certain nombre de *projets éclairés* auxquels collaborent de nombreux ministères afin d'élaborer des solutions communes à divers enjeux soulevés dans le rapport. L'Agence fournit des commentaires et des suggestions sur les changements de politiques qui sont en développement au Conseil du Trésor. Enfin, elle a élaboré un plan d'action ministériel visant à mettre en œuvre en son sein les différentes recommandations du rapport qui peuvent être réalisées de façon autonome.

Pour la gestion de la chaîne de valeur, l'Agence entend accorder une attention particulière à l'intégration aux chaînes de valeur globalisées, c'est-à-dire la réalisation des projets qui permettront aux entreprises innovantes sous-traitantes de répondre aux nouvelles exigences des grands donneurs d'ordre (en ce qui a trait aux procédés, à la logistique, à la gestion de l'information de production, etc.); et au redéploiement de la chaîne de valeur en vue d'optimiser les performances et la productivité.

En matière de gestion de l'innovation, l'Agence veut donner la priorité à la fois aux capacités de gestion en tant que telles (par exemple implanter et gérer un système de planification) et aux capacités techniques (par exemple maîtriser technologique du personnel).
C'est dans cette perspective que l'Agence entend favoriser le rehaussement des capacités stratégiques des entreprises : la gestion de l'innovation, la gestion de la chaîne de valeur et le prédimensionnement et le démarrage d'entreprises innovantes. Pour y parvenir, l'Agence veut appuyer l'accès à des compétences, la mise en œuvre d'activités ciblées de développement et l'implantation de systèmes et de méthodes de gestion avancées.

Dans un environnement de mondialisation et de concurrence féroce, la compétitivité des entreprises dépend de leur capacité à innover en matière de produits et de procédés et à s'intégrer dans les grands réseaux de distributeurs ou de fabricants. En fait, les entreprises doivent rehausser leurs capacités stratégiques afin d'être aptes à profiter d'occasions que représentent les marchés émergents et pour résister à la concurrence.

Rehaussement des capacités stratégiques des entreprises

Concrètement, cette mesure donne déjà la possibilité aux entreprises ou à des groupes d'entreprises du Québec de financer jusqu'à 50 % du salaire de spécialistes de l'exportation. Elle permet donc de doter les entreprises de nouvelles capacités stratégiques en matière de commercialisation à l'étranger et d'améliorer leur compétitivité sur les marchés étrangers. Cela s'ajoute à l'appui déjà accordé par l'Agence pour stimuler la capacité d'innovation des PME, pour soutenir la commercialisation de leurs produits et de leurs services et accroître leur productivité. Les retombées se traduiront par une augmentation de la valeur des exportations et du nombre de nouveaux exportateurs.

Pour recueillir et évaluer l'information dont elles ont besoin, pour formuler des stratégies à l'égard des marchés internationaux et pour mettre en marché leurs produits et leurs services.

Priorité n° 2 : Renforcer la performance des PME innovantes et compétitives de secteurs clés

Comme deuxième priorité, l'Agence veut renforcer la performance des PME innovantes et compétitives de secteurs clés. Elle vise l'amélioration de la compétitivité de ces PME à l'échelle internationale. Les secteurs qu'elle préconise sont, notamment : 1) l'aérospatiale, les sciences de la vie, la nanotechnologie, le bioalimentaire et les technologies environnementales et de l'information et des communications pour le Grand Montréal; 2) l'optique-photonique, la santé et la nutrition, les équipements médicaux et les technologies informatiques pour les grands pôles urbains (Québec et Gatineau); 3) les biotechnologies, la métallurgie, la transformation forestière et l'agroalimentaire pour les territoires centraux; 4) l'aluminium, les bioressources, les énergies renouvelables, la forêt et les mines pour les territoires périphériques.

Pour concrétiser cette priorité, l'Agence entend mettre en œuvre le plan suivant : développement de marchés rehaussement des capacités stratégiques des entreprises (gestion de l'innovation, gestion de la chaîne de valeur, prédimensionnement et démarrage d'entreprises innovantes).

D'autres initiatives pourraient être développées et mises en œuvre au cours de l'année pour appuyer la performance des PME innovantes et compétitives de secteurs clés. Par cette priorité, l'Agence intensifie ses efforts à l'atteinte des résultats de l'activité de programme *Compétitivité des entreprises (PME)*.

Développement de marchés

La mondialisation des marchés a créé de nouvelles occasions d'affaires. Mais elle a également intensifié la concurrence, ce qui pose des défis majeurs aux entreprises qui doivent se tailler une place sur les marchés émergents. L'Agence a décidé d'intensifier son aide à l'augmentation de la capacité d'exporter des PME. Pour ce faire, elle poursuivra, notamment, la mise en œuvre de la mesure Partenaire de la commercialisation des entreprises annoncée à l'automne 2006 et l'améliorera à la lumière des leçons apprises en 2007-2008. En effet, les difficultés liées aux activités commerciales des entreprises exportatrices, innovantes et internationales sont parmi les principaux obstacles à leur développement. La compétitivité des PME face aux marchés émergents dépend grandement de leur capacité à s'imposer sur les marchés internationaux et le défi de la commercialisation est particulièrement grand pour la plupart des PME québécoises. Dans ce contexte, les PME doivent avoir accès à des ressources

Initiative de diversification économique des collectivités – Vitalité (IDEC-Vitalité)

Il existe des disparités économiques importantes entre les régions du Québec. La prospérité de certaines collectivités dépend encore souvent de la santé d'une seule industrie, voire d'une seule entreprise. De plus, elle est fréquemment fonction de l'exploitation et de la transformation de ressources naturelles. Ces collectivités ont un besoin accru d'appui à la diversification de leur tissu économique.

L'Agence poursuit l'initiative annoncée à l'automne 2006, Initiative de diversification économique des collectivités – Vitalité (IDEC-Vitalité).

L'IDEC-Vitalité vise la diversification économique des collectivités qui font

face à des défis d'ajustement et qui affichent un faible indice de vitalité.

Cette initiative contribuera donc à diversifier la base économique et à réduire

la dépendance des collectivités dont l'économie repose sur une seule industrie,

un seul secteur, ou encore, sur l'exploitation des ressources naturelles; elle

vise également à créer des emplois durables.

Mesure de soutien aux Équipements collectifs économiques pour les régions

La capacité d'une région à attirer des investissements et de nouvelles entreprises est influencée par la présence de certains atouts, dont des équipements collectifs économiques adéquats tels qu'un parc industriel, un quai de transbordement, un tronçon ferroviaire ou un réseau de télécommunication. Il s'agit d'un facteur important de développement des régions qui touche le maintien et le renforcement de leur activité industrielle. Or, les régions et les collectivités du Québec à faible croissance économique souffrent particulièrement du manque ou de la désétude de certains équipements. Pour cette raison, l'Agence a mis en place, à l'automne 2006, une mesure pilote sur deux ans pour soutenir la construction et l'amélioration d'équipements collectifs économiques.

Cette mesure permettra aux régions et aux collectivités aidées de disposer d'équipements collectifs économiques qui contribueront directement au renforcement de leur activité économique pouvant même faciliter la diversification économique. Les projets aidés devront appuyer directement le renforcement de la base économique, générer des retombées économiques directes et mesurables à court ou à moyen terme, créer un nombre important d'emplois durables, faciliter l'accès aux principaux marchés extérieurs à la région, et permettre à une région ou à une collectivité de se doter d'avantages compétitifs durables. Son succès sera mesuré notamment par la création et le développement d'entreprises, par le maintien et la création d'emplois durables et par la hausse des échanges commerciaux.

2.2.1. Priorités de programme

Les priorités de programme de l'Agence pourraient être ajustées au cours de l'année afin d'assurer leur complémentarité avec les initiatives qui découleront du nouveau fonds en fiducie fédéral pour le développement communautaire et qui viseront, entre autres, les collectivités vulnérables.

Priorité n° 1 : Poursuivre la diversification économique des régions et des collectivités à faible croissance économique

Comme première priorité, l'Agence veut poursuivre la diversification économique des régions et des collectivités à faible croissance économique. Elle compte contribuer à soutenir l'activité économique de ces régions, soit les sept régions dévitalisées (l'Abitibi-Témiscamingue, le Bas-Saint-Laurent, la Côte-Nord, la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine, la Mauricie, le Nord-du-Québec et le Saguenay — Lac-Saint-Jean) et les 21 municipalités régionales de comté (MRC) dont la vitalité économique est faible. Elle portera une attention spéciale aux collectivités qui dépendent des secteurs économiques traditionnels, notamment du secteur manufacturier. Certaines parties de ces régions et de ces MRC sont éloignées des grands marchés de consommation nord-américains. Elles sont peu diversifiées sur le plan économique, ce qui les rend vulnérables quand la demande pour leurs principaux produits fléchit, et elles doivent de plus en plus composer avec le resserrement des règles encadrant l'exploitation de leurs ressources naturelles (par exemple la réduction des droits de coupe).

L'Agence entend appuyer et favoriser la réalisation de projets susceptibles de répondre aux enjeux propres à ces collectivités afin d'atténuer les difficultés d'adaptation socio-économique, de renouveler la base entrepreneuriale et de faciliter la diversification économique en misant sur leurs atouts et leur potentiel spécifiques sur les plans industriel, touristique, culturel ou du savoir. Elle entend mettre en œuvre le plan suivant :

Initiative de diversification économique des collectivités – Vitalité (IDEC-Vitalité)

mesure de soutien aux Equipements collectifs économiques pour les régions. D'autres initiatives seront conçues et mises en œuvre en cours d'année afin de répondre de façon proactive aux enjeux spécifiques des régions et des collectivités à faible croissance économique.

Par cette priorité, l'Agence intensifie ses efforts à l'atteinte des résultats de l'activité de programme *Développement des collectivités*.

Priorité n° 3 :

Mettre en œuvre le plan d'action ministériel au regard du rapport du Groupe d'experts indépendant sur l'efficacité dans l'exécution des programmes.

Éléments clés du plan de mise en œuvre :

- renouvellement du site Internet de l'Agence afin de fournir des renseignements plus précis qui répondent mieux aux besoins des promoteurs
- amélioration des procédures de suivi et de vérification des dossiers de façon à accroître l'efficacité de son fonctionnement et à alléger le fardeau administratif des promoteurs tout en renforçant la gestion axée sur les résultats et en améliorant la gestion axée sur les risques
- réforme des procédures de fonctionnement internes de façon à réduire les délais de traitement des demandes et diffusion de nouvelles normes de service pour rendre compte des changements.

Résultats escomptés : accroissement de l'efficacité de son fonctionnement par la réduction des délais de traitement des demandes et par l'allègement du fardeau administratif des promoteurs.

Priorité n° 4 :

Poursuivre l'amélioration de la gestion des dépenses, des résultats et des risques.

Éléments clés du plan de mise en œuvre :

- renforcement des mécanismes en matière de gestion des dépenses, des résultats et des risques
- obtention d'une information de qualité sur les dépenses et sur les résultats en temps opportun
- intégration de l'information sur les coûts et sur les résultats à la prise de décision
- suivi accru des dossiers
- formation, plan de communication interne et plan de gestion du changement.

Résultats escomptés : accroissement de la performance globale de l'organisation et renforcement de la capacité d'aligner et d'allouer de manière continue les ressources vers des activités plus performantes et plus importantes pour les Canadiens et les Canadiennes.

performance des PME innovantes et compétitives de secteurs clés. L'Agence entend consacrer, pour la première priorité, environ 50 à 55 % des nouveaux engagements approuvés au cours de 2008-2009 dans les régions et dans les collectivités visées. Alors que pour la deuxième priorité, la cible d'investissement est d'environ 30 à 35 % de tous les nouveaux engagements approuvés au cours de 2008-2009. Les priorités de gestion permettront à l'Agence d'améliorer en continu ses façons de faire afin d'accroître son efficacité et son efficience. Elles se traduiront par la mise en œuvre d'un plan d'action qui tient compte du rapport du Groupe d'experts indépendant sur l'efficacité dans l'exécution des programmes de subvention et de contribution et par la poursuite de l'amélioration de la gestion des dépenses, des résultats et des risques.

SYNTHÈSE DES PRIORITÉS ET DES PLANS DE L'AGENCE

PRIORITÉS DE PROGRAMME

Priorité n° 1 :

Poursuivre la diversification économique des régions et des collectivités à faible croissance économique.

Éléments clés du plan de mise en œuvre :

Initiative de diversification économique des collectivités – Vitalité (IDEC-Vitalité)

mesure de soutien aux Equipements collectifs économiques pour les régions.

Résultats escomptés : résultats prévus sous l'activité de programme *Développement des collectivités* (voir sous-section 3.1.1).

Cible d'investissement : 50 à 55% des engagements approuvés au cours de 2008-2009 pour les régions et les collectivités visées.

Priorité n° 2 :

Renforcer la performance des PME innovantes et compétitives de secteurs clés.

Éléments clés du plan de mise en œuvre :

développement de marchés

renhaussement des capacités stratégiques des entreprises (gestion de l'innovation,

gestion de la chaîne de valeur, pré-démarrage et démarrage d'entreprises innovantes).

Résultats escomptés : résultats prévus sous l'activité de programme *Compétitivité des entreprises (PME)* (voir sous-section 3.2.1).

Cible d'investissement : 30 à 35 % des nouveaux engagements approuvés au cours de 2008-2009.

Suite à la page 19

formé les conseillers des bureaux d'affaires en matière de gestion axée sur les résultats (GAR)

procédé à une analyse de son efficacité et de son efficience et a revu sa structure de gouvernance

déterminé ses principaux risques institutionnels et ajusté conséquemment ses niveaux de contrôle

optimisé l'allocation et l'utilisation de ses ressources en mettant sur pied un système de gestion des coûts par activité pour la prestation de ses programmes.

2.2 Priorités et plans

L'Agence planifie ses priorités et ses ressources en fonction des résultats ministériels et en réponse aux nouvelles priorités gouvernementales et aux nouveaux défis de développement régional. Elle a choisi de modifier sa façon d'établir les cibles d'investissement associées aux priorités. Ainsi, à partir de l'année 2008-2009, ces cibles seront déterminées sur la base des nouveaux projets qui seront approuvés au cours de cette année plutôt que sur l'ensemble des projets actifs au cours de l'année (ce qui inclut un grand nombre de projets approuvés au cours des années précédentes et évalués en fonction de résultats attendus différents). Cela permettra d'assurer un meilleur alignement entre les intentions stratégiques, les interventions retenues pour les mettre en œuvre et les résultats obtenus.

Au cours de la prochaine année, l'Agence retient quatre priorités : deux priorités de programme et deux priorités de gestion. Compte tenu que le développement économique est un processus de long terme et que les défis qui interpellent l'Agence évoluent lentement, les priorités de programme 2008-2009 s'inscrivent dans la continuité de celles indiquées dans le rapport sur les plans et les priorités (RPP) de l'an dernier. En effet, l'Agence poursuivra la diversification économique des régions et des collectivités à faible croissance économique et elle renforcera la

établir un ensemble commun de résultats et d'indicateurs de rendement pour rendre compte de sa performance, pour mesurer les résultats des projets d'entreprises aidées et pour évaluer l'impact de ses programmes

renouvelé ses programmes, entrés en vigueur en avril 2007, selon une approche axée sur les résultats

Poursuivant également la priorité du gouvernement en matière d'amélioration de la gestion des dépenses et des résultats, l'Agence a réalisé dans ce domaine d'importants progrès au cours de la dernière année. Elle a, par exemple :

Afin d'effectuer une mise en œuvre réussie de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, l'Agence a déjà réalisé une série d'actions importantes lui permettant de se conformer aux nouvelles exigences, comme la création du comité de vérification interne; la mise en place du plan d'amélioration de ses capacités de gestion basé sur l'évaluation du *Cadre de responsabilité de gestion* (CRG); et l'élaboration du plan d'action visant à répondre aux principales recommandations du Groupe d'experts indépendant sur l'efficacité dans l'exécution des programmes.

Dans le cadre du renouvellement de la fonction publique, l'Agence a entrepris, au cours de la dernière année, une série d'actions lui permettant de contribuer pleinement à cette initiative. Elle a participé à la réalisation d'un important recrutement ministériel et interministériel et à la promotion d'occasions de carrière au sein des universités; elle s'est assurée que la majorité des employés aient un plan d'apprentissage et que les compétences des gestionnaires délégués soient mises à jour; elle a également réalisé une planification des ressources humaines entièrement intégrée à sa planification d'affaires. Ces efforts seront poursuivis dans les années à venir afin d'attirer et de maintenir un effectif représentatif, hautement professionnel et dont les compétences correspondent aux besoins évolutifs de l'organisation.

Contexte lié à la gestion

De plus, le ministre a mis en place une nouvelle ligne directrice sur le financement des organismes à but non lucratif. L'Agence continuera de travailler avec ces organismes dans le cadre de projets ponctuels qui génèrent des résultats mesurables pour l'économie des régions du Québec et qui sont limités dans le temps. Pour les organismes clés œuvrant dans des créneaux prioritaires, une période de transition leur permettra de trouver d'autres sources de fonds pour leur fonctionnement de base. Quant aux Associations touristiques régionales et aux Organismes régionaux de promotion des exportations (ORPEX), l'Agence continuera de les financer. Cette mesure fait en sorte qu'elle continue à appuyer des projets d'OBNL tout en lui permettant de dégager des fonds pour mieux financer, entre autres, des projets de PME et d'équipements économiques collectifs.

Dans un souci d'amélioration continu de ses façons de faire, le ministre de l'Agence a consulté les principaux intervenants dans toutes les régions du Québec, par l'entremise de 14 comités *avisés* (un par bureau d'affaires), pour connaître les besoins en matière de développement économique régional.

Contexte lié aux programmes

2.1.3 Contexte organisationnel

D'autres secteurs sont aussi en voie d'ajustement. Du côté du secteur primaire, le contexte économique dans lequel évolue l'industrie forestière s'est détérioré au cours des deux dernières années, provoquant d'importantes pertes d'emplois. L'industrie subit les contrecoups du conflit du bois d'œuvre avec les États-Unis, les coûts élevés d'approvisionnement en fibre, la hausse des prix de l'énergie et l'ajustement nécessaire découlant de la réduction de 20 % du droit de coupe forestière. La crise de cette industrie touche surtout les régions périphériques. En effet, plusieurs collectivités y sont vulnérables, ayant une base économique peu diversifiée. La dépendance à une ressource conjuguée, entre autres, à l'éloignement des marchés requiert la diversification économique pour assurer le développement de ces régions dévitalisées.

D'autre part, le secteur des services continue à connaître une bonne croissance. Les secteurs du commerce de gros, de l'hébergement et de la restauration, de l'information, de la culture et des loisirs ont gagné des milliers d'emplois en 2007. Le secteur des services, qui connaît une croissance marquée ces dernières années, continuera son ascension, au bénéfice de toutes les régions. Dans les grands pôles urbains de Québec et de Gatineau, le secteur de l'administration publique amène une bonne stabilité alors que Montréal a des industries de service très dynamiques.

L'économie du Québec continue à se transformer par le biais des ajustements sectoriels et cette transformation doit l'amener à relever sa productivité. Celle-ci est inférieure à la productivité canadienne, ontarienne et à celle d'une majorité de pays de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Comblant le retard de productivité exige un effort accru dans les investissements. En ce sens, la valeur élevée du dollar canadien, qui réduit le prix des machineries et des équipements, favorise des investissements en nouveaux équipements. Un ralentissement économique pourrait cependant freiner cette modernisation des entreprises. L'innovation permet également d'améliorer la productivité des entreprises. Malgré qu'elles soient actives en recherche et développement (R-D), les entreprises québécoises, ont des difficultés à commercialiser leurs innovations, particulièrement les petites et moyennes entreprises.

Renforcer la fédération et ses institutions démocratiques : notamment par la célébration du 40^e anniversaire de la fondation de Québec et l'appui à la dualité linguistique par un nouveau plan d'action pour les langues officielles. En outre, le discours du Trône a signalé la volonté du gouvernement de défendre les industries traditionnelles du Canada et a indiqué qu'il est conscient des défis auxquels sont confrontés les secteurs clés tels que la foresterie, les pêches, l'industrie manufacturière et le tourisme. Le gouvernement veut poursuivre les mesures de soutien aux travailleurs pendant que ces industries s'adaptent au contexte mondial. À cet effet, il a annoncé en janvier 2008 un Fonds en fiducie pour le développement communautaire.

2.1.2 Contexte socio-économique

Dans l'ensemble, l'économie du Québec se porte bien. La croissance a été bonne au cours des dernières années. Cependant, en 2008, l'économie du Québec sera touchée par le ralentissement économique aux États-Unis et elle continuera de subir l'impact de l'appréciation du dollar canadien. Cela devrait réduire la croissance du produit intérieur brut même si la demande intérieure (les dépenses de consommation) continuera de soutenir la croissance.

Le marché du travail se porte relativement bien. L'augmentation de l'emploi en 2007 s'est reflétée sur le taux de chômage (7,2 %) qui a atteint son plus bas niveau enregistré en 30 ans. Cette hausse de l'emploi est présente dans presque toutes les régions du Québec, l'augmentation de l'emploi dans le secteur des services compensant pour les pertes subies dans le secteur manufacturier. Par contre, le ralentissement de l'économie devrait se traduire par une croissance plus faible de l'emploi en 2008.

Le secteur manufacturier est fortement touché par la hausse du dollar canadien et il subit une transformation engendrée par la concurrence des pays émergents. Ce secteur a perdu 68 000 emplois entre 2002 et 2006 et ce ralentissement s'est accéléré avec la perte de 38 000 emplois en 2007. Les secteurs de la fabrication de produits du bois et de la fabrication du papier, ainsi que la fabrication de matériel de transport ont été particulièrement touchés. Le déclin du secteur manufacturier se manifeste surtout à Montréal et dans les régions centrales. Les difficultés que vit ce secteur depuis 2002 se prolongeront vraisemblablement dans les mois qui viennent, le dollar demeurant élevé et la transformation du secteur se poursuivant.

L'objectif de cette section est de présenter les priorités et les plans afférents pour la période 2008-2011. Les priorités représentent les domaines les plus importants sur lesquels l'Agence a choisi de mettre l'accent pour la période 2008-2009 afin de mieux répondre aux priorités gouvernementales, de relever les défis socio-économiques des régions et d'assurer une gestion plus efficace de l'organisation. Les autres interventions qui ne sont pas liées aux priorités constituent ses activités courantes.

L'ensemble des interventions de l'Agence est traité à la section 3 qui présente le total des dépenses prévues par activité de programme.

2.1 Contexte de l'intervention de l'Agence

La section suivante présente un portrait synthétique de l'environnement dans lequel évolue l'Agence, ainsi que des principaux facteurs de risque qui influencent son intervention.

2.1.1 Contexte institutionnel : priorités gouvernementales

Le gouvernement du Canada a récemment fait part aux Canadiens et aux Canadiennes de sa vision dans le discours du Trône : *Un leadership fort. Un Canada meilleur*. En bâtissant sur ses acquis, le gouvernement s'est fixé cinq priorités dont deux interpellent l'Agence particulièrement :

Exercer un *leadership* économique efficace : dans le cadre d'*Avantage Canada*, le gouvernement a établi un plan économique à long terme qui vise à garantir aux Canadiens des emplois mieux rémunérés et à assurer une croissance économique dynamique. Les prochaines étapes de ce plan prévoient la mise en place d'une infrastructure moderne, d'un contexte commercial fondé sur l'innovation et sur l'entrepreneuriat et d'un régime fiscal qui récompense le travail, le tout ancré sur une saine gestion financière. Le gouvernement vise également à faciliter aux entreprises canadiennes l'accès aux marchés étrangers où elles pourront se mesurer aux meilleures entreprises du monde.

- Notes :
- 1 Pour plus de renseignements sur les activités de programme, sur les ressources et sur les résultats escomptés, voir la section 3.
 - 2 L'activité de programme *Mesures d'intervention spéciales* permet à l'Agence de venir en aide aux collectivités et aux régions faisant face à des chocs économiques importants ou à des désastres naturels. Cette activité est financée par des fonds supplémentaires du gouvernement du Canada. L'Agence ne dispose pas actuellement de fonds dédiés.

TOTAL GÉNÉRAL		287 387	234 776	218 112	411
Total		6 881	6 881	6 808	49
Politiques, programmes et initiatives	■ Les collectivités et les régions du Québec bénéficient d'une action fédérale adaptée, cohérente et efficace qui génère des retombées socio-économiques et les collectivités et les régions du Québec peuvent saisir des occasions d'affaires et de développement.	6 881	6 881	6 808	49
Résultat stratégique n° 3 : Politiques, représentation et coopération					
Activités de programme	Résultats finaux escomptés	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009
		Dépenses prévues (en milliers de dollars)			ETP
Priorité associée					

1.4.4 Domaines d'intervention de l'Agence :

activités de programme par résultat stratégique

Le tableau suivant présente l'ensemble des interventions et des résultats de l'Agence en fonction de son architecture des activités de programme (AAP) tout en faisant le lien avec ses priorités.

Activités de programme ¹	Résultats finaux	escomptes	Dépenses prévues (en milliers de dollars)				ETP	Priorité associée
			2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009		

Résultat stratégique n° 1 : Vitalité des collectivités

Développement des collectivités	■ Les initiatives et les projets de développement génèrent des retombées socio-économiques au sein des collectivités.							
	■ Les collectivités bénéficient d'entreprises génératrices d'emplois et de richesse permettant la diversification du tissu économique. Les collectivités sont attractives; elles attirent et retiennent concrètement des touristes et des individus qualifiés.	128 550	108 633	101 709	183			
	■ Les collectivités rurales et urbaines disposent d'infrastructures publiques de qualité.	27 050	2 195	1 409	22			
Mesures d'intervention spéciales		—	—	—	—			
Total		155 600	110 828	103 118	205			

Résultat stratégique n° 2 : Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions

Compétitivité des entreprises (PME)	■ Les entreprises sont performantes et concurrentielles.	80 116	71 586	65 044	103			
	■ Les régions compétitives et les pôles contribuent à l'amélioration du positionnement concurrentiel du Canada.	44 790	45 481	43 142	54			
	Total	124 906	117 067	108 186	157			

Suite à la page 11

- Notes :
- 1 Le Budget principal des dépenses 2008-2009 de 287,4 millions de dollars est inférieur de 107,3 millions de dollars à celui de 2007-2008. Cet écart net est principalement dû à une diminution des sommes allouées pour le programme des Infrastructures et à l'Administration portuaire de Québec.
 - 2 Il s'agit des montants des contributions remboursables à être facturés aux promoteurs au cours des prochaines années.
 - 3 La décroissance marquée des ETP en 2010-2011 est attribuable principalement à la fin d'un financement temporaire.

(en milliers de dollars)		2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011	
Prévisions des dépenses		Dépenses prévues		Dépenses prévues		Dépenses prévues		Dépenses prévues	
Budgets supplémentaires (suite)									
Transfert à Parcs Canada pour appuyer le projet de mise en valeur des stations de phare de la Petite île au Marreau et de l'île aux Perroquets dans la réserve de parc national du Canada de l'Archipel-de-Mingan (345)		—		—		—		—	
Transfert à Patrimoine canadien pour l'agrandissement et la modernisation du Musée de la Gaspésie (800)		—		—		—		—	
Autres rajustements		160		—		—		—	
Crédit 10 du Conseil du Trésor – Politique de vérification interne		195		—		—		—	
Crédit 15 du Conseil du Trésor – Rajustements de la rémunération		2 235		—		—		—	
Crédit 22 du Conseil du Trésor – Report du budget de fonctionnement		160		—		—		—	
Régime d'avantages sociaux des employés		2 757		—		—		—	
Report aux années subséquentes (5 050)		0		—		—		—	
Total des rajustements		2 757		0		0		0	
Dépenses nettes prévues		397 457		287 387		234 776		218 112	
Moins : Revenus non disponibles ²		(44 900)		(43 500)		(43 500)		(47 200)	
Plus : Coûts des services reçus à titre gracieux		5 320		5 268		5 197		5 098	
Total des dépenses pour l'Agence		357 877		249 155		196 473		176 010	
Équivalents temps plein ³		409		411		405		371	

1.4.3 Dépenses prévues de l'Agence et équivalents temps plein

Le tableau suivant présente les données du Budget principal des dépenses en fonction des domaines d'intervention (architecture des activités de programme) de l'Agence et les rajustements spécifiques apportés dans le Budget principal.

(en milliers de dollars)			
Prévisions des dépenses 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
Activités de programme			
162 859	128 550	108 633	101 709
Développement des collectivités			
Infrastructures			
100 101	27 050	2 195	1 409
Mesures d'intervention spéciales			
8 078			
72 577	80 116	71 586	65 044
Compétitivité des entreprises (PME)			
44 497	44 790	45 481	43 142
Positionnement concurrentiel des régions			
6 588	6 881	6 881	6 808
Politiques, programmes et initiatives			
394 700	287 387	234 776	218 112
Rajustements :			
Total du Budget principal des dépenses ¹			
Réinvestissement des recettes provenant des contributions remboursables afin d'accroître les activités liées au développement économique			
4 000	—	—	—
Fonds pour la prestation de services d'information sur les règlements, les programmes et les mesures de soutien du gouvernement à l'intention des petites entreprises et des entrepreneurs			
1 820	—	—	—
Fonds à l'appui de la Loi fédérale sur la responsabilité en vue de l'évaluation quinquennale de tous les programmes courants de subvention et de contribution			
181	—	—	—
Transfert en provenance de Ressources naturelles Canada pour appuyer l'Institut du chrysotile dans le but de favoriser l'implantation à l'échelle internationale de l'utilisation sécuritaire et responsable du chrysotile			
125	—	—	—
Financement consacré au Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique à des fins d'investissement dans des projets d'infrastructures publiques conçus pour améliorer la qualité de vie dans les communautés urbaines et rurales			
80	—	—	—
Transfert à l'Agence de la fonction publique du Canada pour soutenir la collectivité nationale des gestionnaires			
(4)	—	—	—

Suite à la page 9

1.4.2 Crédits votés et législatifs inscrits dans le Budget principal des dépenses

Le tableau suivant reprend les données inscrites dans le *Budget principal des dépenses 2008-2009* déposé au Parlement. Le Parlement approuve les crédits votés chaque année; les crédits législatifs sont présentés à titre d'information.

Crédit voté ou législatif	Libellé tronqué pour le crédit voté ou législatif	Budget principal des dépenses ¹ (en milliers de dollars)	
		2008-2009	2007-2008
1	Dépenses de fonctionnement	44 104	42 357
5	Subventions et contributions	237 959	346 842
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	5 324	5 501
Total pour l'Agence		287 387	394 700

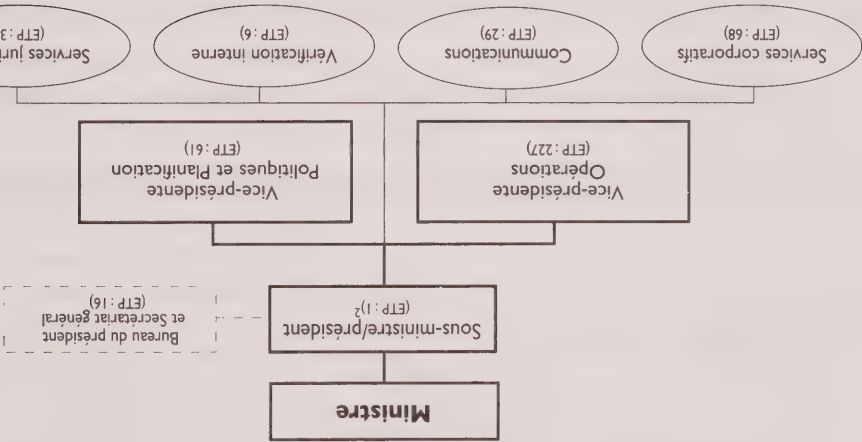
Notes :

- 1 Le *Budget principal des dépenses 2008-2009* de 287,4 millions de dollars est inférieur de 107,3 millions de dollars à celui de 2007-2008. Cet écart net est principalement dû à une diminution des sommes allouées pour le programme des Infrastructures et à l'Administration portuaire de Québec.
- 2 L'augmentation des dépenses de fonctionnement est principalement attribuable au financement d'Entreprises Canada; en 2007-2008, les fonds ont été reçus lors d'un budget supplémentaire et n'étaient donc pas inclus dans le Budget principal.

1.4 Renseignements sur l'organisation

1.4.1 Structure de gouvernance

Organigramme de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec



Notes :

- 1 Un organigramme plus détaillé est disponible dans le site Internet de l'Agence : www.dec-ced.gc.ca/asp/APropos/Organigramme.asp?LANG=FR
- 2 ETP : équivalents temps plein.

Le président de l'Agence agit en qualité de délégué du ministre. Il est le premier responsable des trois résultats stratégiques de l'Agence. Plus précisément, la vice-présidente du secteur Opérations est la principale responsable du premier et du deuxième résultat stratégique, *Vitalité des collectivités et Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions*. La vice-présidente du secteur Politiques et Planification a la responsabilité d'orienter et d'encadrer l'intervention de l'Agence pour ces deux résultats stratégiques et elle est la principale responsable du troisième résultat stratégique, *Politiques, représentation et coopération*.

Par une approche intégrée de développement régional

Globale : tenir compte des dimensions économique, sociale, culturelle et environnementale dans la conception de politiques, de programmes et d'initiatives.

Territoriale : établir des stratégies adaptées par type de territoire défini en fonction d'enjeux socio-économiques similaires.

Horizontale : miser sur la coopération et la collaboration avec les partenaires fédéraux, le gouvernement du Québec et les collectivités du Québec.

Participative : susciter la participation des intervenants concernés.

Après...

principalement des entreprises et particulièrement les PME
des organismes à but non lucratif (OBNL).
En s'appuyant sur ses 14 bureaux d'affaires.

En suscitant et en appuyant le développement

en fournissant des services d'accompagnement et des avis
en produisant des analyses d'enjeux, des études prospectives, des références et de l'information
en offrant des programmes d'aide financière.

En utilisant ses ressources financières et humaines

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Ressources financières (en milliers de dollars)	287 387	234 776	218 112
Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)	411	405	371

1.3 Renseignements sommaires

Raison d'être

Mission

L'Agence a pour mission de promouvoir le développement économique à long terme des régions du Québec en accordant une attention particulière aux régions à faible croissance économique ou à celles qui n'ont pas suffisamment d'emplois productifs. Dans le cadre de sa mission, l'Agence s'engage à favoriser la coopération et la complémentarité avec le Québec et les collectivités du Québec.

Vision

À long terme, les régions et les collectivités du Québec auront accru leurs capacités de développement, leur dynamisme et leur prospérité de façon durable et significative au bénéfice des citoyens.

Trois résultats stratégiques visés à long terme

Vitalité des collectivités

Dynamiser les collectivités afin qu'elles disposent de meilleures perspectives socio-économiques et qu'elles maintiennent et développent la base de l'activité économique.

Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions

Renforcer les conditions favorables à la croissance durable et au positionnement concurrentiel des PME et des régions par le développement des capacités des PME, des réseaux, de l'innovation et du savoir.

Politiques, représentation et coopération

Favoriser l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, de programmes et d'initiatives qui tiennent compte des priorités nationales et des réalités des régions du Québec; le renforcement de la cohérence et de la valeur ajoutée de l'action fédérale en développement régional; la collaboration avec le gouvernement du Québec et les autres acteurs de développement.

Pour contribuer au rendement du gouvernement du Canada

En favorisant une croissance économique forte.

En mettant l'accent sur quatre priorités ministérielles

Priorités de programme

Priorité n° 1 :

Roursuivre la diversification économique des régions et des collectivités à faible croissance économique.

déjà établies

Priorité n° 2 :

Renforcer la performance des PME innovantes et compétitives de secteurs clés.

Priorités de gestion

Priorité n° 3 :

Mettre en œuvre le plan d'action ministériel au regard du rapport du Groupe d'experts indépendant sur l'efficacité dans l'exécution des programmes.

nouvelle

Priorité n° 4 :

Roursuivre l'amélioration de la gestion des dépenses, des résultats et des risques.

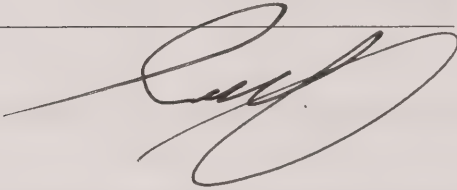
déjà établie

1.2 Déclaration de la direction

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009* de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009 : rapports sur les plans et les priorités et rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises d'établissement de rapports figurant dans les lignes directrices du Secrétaire du Conseil du Canada.
- Il repose sur les résultats stratégiques et les activités de programme de l'Agence qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada.



M^r Guy Mc Kenzie
Sous-ministre/président

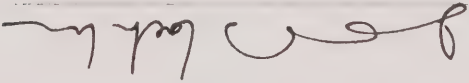
Date : 7 février 2008

C'est pour appuyer ces régions et ces entreprises que j'ai annoncé au cours des derniers dix-huit mois des initiatives pour diversifier la base économique et réduire la dépendance des collectivités aux secteurs économiques traditionnels et pour permettre aux entreprises d'améliorer leur compétitivité sur les marchés étrangers. J'ai l'intention de continuer à améliorer les outils qu'une agence comme la nôtre peut déployer pour répondre aux enjeux spécifiques des régions et des collectivités à faible croissance économique et pour appuyer la performance des PME innovantes et compétitives.

Toujours soucieuse d'adapter les paramètres de son intervention aux besoins et aux enjeux de l'heure et d'instituer une gestion davantage axée sur les résultats, l'Agence s'est dotée de nouveaux programmes en avril 2007. Il s'agit de Diversification des collectivités, Croissance des entreprises et des régions et Recherche en développement régional.

Par ailleurs, l'Agence modifiera la façon dont elle appuie les organismes à but non lucratif. Désormais, elle privilégiera des projets ponctuels qui donnent des résultats mesurables pour les régions du Québec. Cette décision pourrait aussi permettre de dégager des fonds pour financer, entre autres, des projets de PME et d'équipements économiques collectifs.

Je vous invite à lire cette nouvelle édition du *Rapport sur les plans et les priorités*. Vous y verrez comment l'Agence compte sur l'audace, sur l'ingéniosité et sur le dynamisme des entreprises et des régions du Québec pour relever des défis de taille et bâtir une économie forte pour les générations actuelles et celles à venir et comment elle compte les appuyer à cette fin.



Jean-Pierre Blackburn

Ministre du Travail et ministre de l'Agence
de développement économique du Canada
pour les régions du Québec



I.1 Message du ministre



Au cours des dernières années, la concurrence des pays émergents, les nouveaux défis environnementaux, la transformation de l'économie mondiale, l'appréciation du dollar canadien et l'augmentation du prix de l'énergie ont pris des proportions demandant un effort sans précédent de la part des entreprises et des régions du Québec afin de s'adapter à cette nouvelle réalité.

Dans ce contexte, depuis 2006, le gouvernement du Canada a multiplié les initiatives dans l'intention d'accroître la richesse collective et d'amener le pays plus loin sur la voie de la prospérité. Ainsi, avec *Avantage Canada*, le gouvernement a adopté un plan économique et stratégique à long terme qui vise à assurer une croissance économique dynamique et des emplois mieux rémunérés pour les Canadiennes et les Canadiens. Pour atteindre ces objectifs, il importe d'améliorer l'environnement des affaires et de donner des moyens et des outils aux entreprises et aux régions pour se développer. En effet, depuis que j'ai accédé aux fonctions de ministre du Travail et ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, j'ai consulté de nombreux intervenants par l'entremise des comités *avisers* que nous avons créés dans toutes les régions du Québec. Il m'a été donné à maintes occasions de constater que les entreprises et les régions constituent des réservoirs inépuisables de savoir-faire, de créativité et de *leadership*.

41	4	RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
41	4.1	Lien de l'Agence avec les résultats du gouvernement du Canada
42	4.2	Stratégie de développement durable (SDD) de l'Agence
44	4.3	Tableaux en version électronique affichés sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor
	4.3.1	Renseignements sur les programmes de paiement de transfert (subventions, contributions et autres paiements de transfert)
	4.3.2	Évaluations
	4.3.3	Achats écologiques
	4.3.4	Vérifications internes
	4.3.5	Services reçus à titre gracieux
	4.3.6	Source de revenus non disponibles
44	4.4	Stratégie de mesure du rendement
44	4.4.1	Une stratégie quinquennale
45	4.4.2	Amélioration continue
45	4.5	Outils et programmes de l'Agence
45	4.5.1	Outils d'intervention de l'Agence
46	4.5.2	Programmes de l'Agence
50	5	ANNEXES
50	5.1	Liste des acronymes
51	5.2	Bureaux d'affaires de l'Agence
52	5.3	Index

TABLE DES MATIÈRES

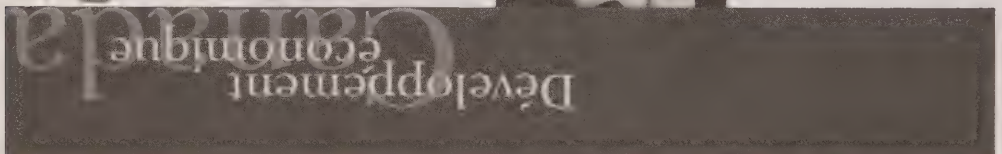
I	SURVOL	1
1	1.1 Message du ministre	1
3	1.2 Déclaration de la direction	3
4	1.3 Renseignements sommaires	4
6	1.4 Renseignements sur l'organisation	6
6	1.4.1 Structure de gouvernance	6
7	1.4.2 Crédits votés et législatifs inscrits dans le Budget principal des dépenses	7
8	1.4.3 Dépenses prévues de l'Agence et équivalents temps plein	8
10	1.4.4 Domaines d'intervention de l'Agence : activités de programme par résultat stratégique	10
13	2 PRIORITÉS ET PLANS DE L'AGENCE	13
13	2.1 Contexte de l'intervention de l'Agence	13
13	2.1.1 Contexte institutionnel : priorités gouvernementales	13
14	2.1.2 Contexte socio-économique	14
15	2.1.3 Contexte organisationnel	15
17	2.2 Priorités et plans	17
20	2.2.1 Priorités de programme	20
24	2.2.2 Priorités de gestion	24
29	3 ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE	29
29	3.1 Résultat stratégique n° 1 : Vitalité des collectivités	29
30	3.1.1 Activité de programme : Développement des collectivités	30
32	3.1.2 Activité de programme : Infrastructures	32
34	3.1.3 Activité de programme : Mesures d'intervention spéciales	34
34	3.2 Résultat stratégique n° 2 : Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions	34
35	3.2.1 Activité de programme : Compétitivité des entreprises (PME)	35
37	3.2.2 Activité de programme : Positionnement concurrentiel des régions	37
38	3.3 Résultat stratégique n° 3 : Politiques, représentation et coopération	38
39	3.3.1 Activité de programme : Politiques, programmes et initiatives	39

Jean-Pierre Blackburn
Ministre du Travail et ministre de
l'Agence de développement économique
du Canada pour les régions du Québec

Jean-Pierre Blackburn

Budget des dépenses

RAPPORT SUR LES PLANS ET LES PRIORITÉS 2008-2009



Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de :

Editions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>



Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec

Budget des dépenses
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



3 1761 11549740 6